

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра Экономика и управление бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З. А. Васильева

«___» _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.12 «Менеджмент»

Совершенствование методики оценки финансовой деятельности организации
(на примере АО «МСУ-75»)

Руководитель	_____	С. А. Беляков
Выпускник	_____	А. А. Иванова
Нормоконтролер	_____	Т. П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З. А. Васильева
« _____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Ивановой Алине Алексеевне

Группа УБ 14-07

Направление (специальность) 38.03.02.01.12 «Финансовый менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование методики оценки финансовой деятельности организации (на примере АО «МСУ-75»)

Утверждена приказом по университету № 5219/с от 11.04.2018 г.

Руководитель ВКР С.А. Беялков, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР статистические данные, публикации в электронных изданиях, специализированная литература, годовая бухгалтерская отчетность АО «МСУ-75» 2014 -2016 гг.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Особенности отрасли и условий конкуренции строительного комплекса России.
- 2 Оценка существующей финансовой стратегии АО «МСУ-75».
- 3 Мероприятия по совершенствованию финансовой стратегии АО «МСУ-75».

Перечень иллюстративного материала:

- титульный слайд;
- актуальность темы;
- цели и задачи ВКР;
- объект исследования; строительного комплекса России;
- общая характеристика АО «МСУ-75»;
- показатели финансовой устойчивости АО «МСУ-75»;
- политика привлечения заемных средств АО «МСУ-75»;
- анализ направлений развития предприятия с помощью матрицы Ансоффа;
- сущность предлагаемых мероприятий финансового развития АО «МСУ-75»;
- анализ затрат на осуществление предлагаемых мероприятий финансового развития;
- оценка эффективности предлагаемых мероприятий;

- изменение финансовых показателей предприятия в результате предлагаемых мероприятий;
- выводы.

Руководитель ВКР _____

А.С. Беляков

Задание принял к исполнению _____

А.А. Иванова

«25» ноября 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование методики оценки финансовой деятельности организации (на примере АО «МСУ-75»)

содержит 90 страниц текстового документа, 3 приложения, 77 использованных источников, 34 таблицы, 16 рисунков, 14 формул, 16 листов графического материала.

СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС, СОВЕРШЕНСВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, ИНВЕСТИЦИИ.

Объект исследования – АО «МСУ-75».

Целью исследования – разработка стратегии развития предприятия.

Задачи исследования:

- исследовать тенденции, проблемы и перспективы развития строительного комплекса России;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду АО «МСУ-75»;
- оценить существующую финансовую стратегию АО «МСУ-75»;
- выявить возможные стратегические альтернативы для АО «МСУ-75»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий по развитию АО «МСУ-75».

В результате исследования были выявлены основные тенденции развития строительного комплекса, произведена оценка финансового состояния АО «АМСУ-75» и установлены основные направления его совершенствования, предложены возможные стратегии развития.

В итоге был разработан ряд альтернативных вариантов развития предприятия, как малозатратных и быстрореализуемых, так и на перспективу с достаточно емкими капиталовложениями. В качестве реализации одного из перспективных предложений произведен расчет эффективности проекта производства бетона на предприятии.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	Ошибка! Закладка не определена.
1 Особенности отрасли и условий конкуренции строительного комплекса России	Ошибка! Закладка не определена.
1.1 Анализ развития строительной отрасли России	Ошибка! Закладка не определена.
1.2 Анализ конкурентных сил в отрасли ...	Ошибка! Закладка не определена.
2 Оценка существующей финансовой стратегии АО «МСУ-75»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Общая характеристика предприятия...	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ финансовой стратегии АО «МСУ-75»	50
2.3 Основные направления совершенствования финансовой стратегии АО «МСУ-75».....	53
3 Мероприятия по совершенствованию финансовой стратегии АО «МСУ-75»	62
3.1 Разработка инвестиционной политики ООО «МСУ-75»	73
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	89
Заключение	98
Список использованных источников	100

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике финансовая стратегия предприятия играет определяющую роль в обеспечении эффективности финансовой деятельности предприятия, поскольку направлена на ее основные сферы: привлечение и использование финансовых ресурсов, координацию их потоков, что, в конечном счете, обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников.

Финансовая стратегия является значимым инструментом достижения приоритетных финансовых целей предприятия. Степень эффективности реализации финансовой стратегии зависит от правильности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, влияющих на предприятие.

Финансовая стратегия является частью общей стратегии экономического развития и поэтому должна соответствовать ее целям и направлениям. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает существенное влияние на общую экономическую стратегию предприятия, поскольку изменение финансовой устойчивости компании является причиной для корректировки не только финансовой, но и общей стратегии компании.

Условия рыночной экономики требуют от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности и т. д.

Результаты деятельности любого предприятия интересуют как внешних пользователей (в первую очередь инвесторов, кредиторов, акционеров, потребителей и производителей), так и внутренние пользователи. С целью предоставления информации руководителям и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных решений, выбора стратегии, максимально соответствующей будущему предприятия, проведен анализ деятельности предприятия ФХД.

Оценка финансовой деятельности организации (на примере АО «МСУ-

75») является актуальной, так как имеет возможность повысить эффективность работы предприятия и внедрить возможные стратегические альтернативы.

Проблема развития предприятия и внедрения стратегических альтернатив актуальна для АО «МСУ-75», так как прибыль предприятия и его финансовая устойчивость демонстрируют нестабильное положение. Финансовое состояние предприятия необходимо улучшить. Разработка стратегии развития АО «МСУ-75» даст возможность повысить финансовые результаты, улучшить конкурентные преимущества предприятия, что поможет обеспечить дальнейшие направления его развития финансовыми ресурсами.

Объектом исследования является АО «МСУ-75». Предметом исследования является стратегия развития данного предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии развития предприятия (на примере АО «МСУ-75»).

Для того, чтобы достичь данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- исследовать тенденции, проблемы и перспективы развития строительного комплекса России
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду АО «МСУ-75»
- оценить существующее финансовое состояние предприятия
- выявить возможные стратегические альтернативы для АО «МСУ-75»
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий по развитию АО «МСУ-75».

Информационной базой данной работы является бухгалтерская отчетность предприятия, данные Федеральной службы государственной статистики, Таможенной службы РФ и аналитических агентств.

Основой данной работы являются следующие методы исследования: анализ, аналогия, классификация, обобщение, наблюдения, прогнозирование.

1 Особенности отрасли и условий конкуренции строительного комплекса России

1.1 Анализ развития строительной отрасли России

Строительство является исторически одной из ведущих отраслей экономики России, на долю которого приходится до 3% ВВП. В различные периоды, в зависимости от общего состояния экономики страны, строительная отрасль испытывала подъемы и спады, оставаясь при этом одним из наиболее привлекательных направлений инвестирования. [4]

Строительство это отдельная самостоятельная область экономики страны, которая предназначена для ввода в эксплуатацию новых, а также расширения, реконструкции и технического перевооружения действующих производственных и непроизводственных объектов. Определяющая роль отрасли заключается в создании условий для динамичного развития экономики.

Как отрасль материального производства строительство имеет ряд особенностей, отличающих его от других отраслей. Особенности отрасли объясняются характером его конечной продукции, своеобразными условиями труда, рядом специфик применяемых технологий, техники, организации производства, управления и материально-технического обеспечения.

Строительство-одна из ведущих история отраслей российской экономики приходится до 3% от правительства. В разное время, в зависимости от общего состояния экономики, строительная отрасль переживала взлеты и падения, оставаясь при этом одной из наиболее привлекательных областей инвестирования. [4]

У строительных объектов имеется своя классификация, как правило, по назначению: жилые здания, промышленного назначения и административно-общественные. Каждое из направлений имеет свои особенности и закономерности развития.

Российская экономика в целом характеризуется снижением инвестиционной активности за счет притока иностранного капитала, а также

сокращением инвестиционных программ государственных финансовых институтов. Наблюдается высокий уровень инфляции. Так, эксперты предлагают заменить часть западных инвестиций азиатскими людьми, но такое предложение оценивается как "очень оптимистичное".

В связи с общим снижением платежеспособности основной массы населения, в секторе жилищного строительства пострадает в первую очередь средний сегмент, за счет которого увеличится доля бюджетного сегмента. Премиальный сегмент индивидуального жилого строительства сократится незначительно; строительство многоквартирных зданий премиального сегмента обнаружит тенденцию к значительному снижению. [4]

Строительство в России в последние годы инвестирует большую часть стоимости иностранного капитала, поэтому можно ожидать замораживание проекта, а также практически полное прекращение финансирования отрасли. [4]

Таблица 1 - Основные экономические показатели, характеризующие строительную отрасль

Показатель	Характеристика по годам								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доля отрасли в ВВП, %	6,8					7	6,5	5,4	5,2
Число действующих частных строительных компаний, ед.	171 291	192 165	205 416	201 274	214 055	223 022	229 943	269 548	
Темп прироста действующих частных строительных компаний, %		+12%	+7%	-3%	+6%	+4%	+3%	+17%	
Ежегодный объем работ, выполняемых по виду деятельности, млрд. руб.	вырос с 4454,2 млрд. рублей до 6019,5 млрд.					6125,2	7010,4	7204,2	7545,9
Ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения, тыс. ед	233,3	216,5	227,2	241,4	258,1	304,2	306,4	278,3	269,3
Темп прироста ввода зданий, %		-7%	+5%	+6%	+7%	+18%	+1%	-9%	-3%
Число зданий, сооружений, находящихся в незавершенном строительстве, ед.	106451	103107	108138	104772	103371	101601	97965	90342	
Объем инвестиций в строительство, в % к предыдущему году							+91,1%	+91,7%	+99,9%
Объем инвестиций в основной капитал, в % к предыдущему году				+15%	+4,5%	-7%	+3%	-5%	
Крупнейшие строители в 2016 году	Стройгазмонтаж (Москва), Мостотрест (Москва), Группа ЛСР (СПБ), Реннессанс Констракшн (СПБ), Велесстрой (Москва)								
Средняя зарплата	Средняя зарплата инженера-строителя в России по состоянию на конец декабря 2016 года составляла 37 тыс. рублей. При этом наибольшей она была в Магаданской области – 109 тыс. рублей, в Ненецком и Ханты Мансийском округах соответственно: 70 тыс. 250 и 67 тыс. рублей.								
Интеграция				Вертикальная интеграция					

Исходя из данных таблицы 1, стоит сделать выводы о том, что

- Доля отрасли в ВВП снижается, однако, число частных компаний растет большими темпами;
- С 2009 по 2017 год ежегодный объем работ вырос почти в два раза;
- С 2015 года наблюдается снижение количество введенных зданий в действие, как и снижается объем незавершенного строительства с 2011 года;
- Средняя зарплата строителя по России равна 37 тысячам рублей;
- Объем инвестиций в строительство растет большими темпами, что говорит о том, что данная отрасль очень привлекательна для инвесторов.

Строительная отрасль развивается циклично, в тесной взаимосвязи с общими трендами развития мировой и национальной экономики. В настоящий период существенное сокращение заказов на изыскательские, проектные и строительно-монтажные работы значительно осложнило финансовое положение большинства организаций отрасли.

В 2015 году количество банкротств организаций за первые 6 месяцев года превышает общее количество банкротств за предыдущий год. Среди организаций, имеющих действующие допуски системы саморегулирования отрасли (СРО), насчитывается более тысячи банкротств, включая более 600 строительных, 320 проектных и почти 100 изыскательских организаций, причем наибольшая доля банкротств приходится на микро и малый бизнес (68%). В 2014 году насчитывалось менее 700 компаний, получивших статус банкрота.

Крупный и средний бизнес реже получает статус банкрота, и это правило характерно не только для строительной отрасли. При этом в крупном и среднем бизнесе доля обанкротившихся компаний больше, чем в малом и микро-бизнесе, и составляет в среднем для всей отрасли 2,4% и 2,1% соответственно, в то время как в малом и микро она составляет 1,8% и 0,9% соответственно.

Основную массу организаций в строительной отрасли составляют опытные компании с возрастом более 7 лет.

Среди организаций-банкротов большинство имеет возраст более 5 лет. Но нельзя сказать, что возраст определяет вероятность банкротства, потому что

строительная отрасль состоит в основном из компаний со стажем более 7 лет. Количество дефолтов в каждой возрастной категории (1 год 2, 3 и т.д.) примерно одинаковое и составляет 0,2–0,25% от общего числа компаний в группе.

По индексу конкурентоспособности, разработанному для оценки и повышения прозрачности организаций строительного бизнеса и систематизации подхода к получению информации для всех заинтересованных участников строительного рынка, регионы, получившие оценку более 600 пунктов, относятся к категории «хорошая конкурентоспособность», 400–599 – «удовлетворительная конкурентоспособность», 0–399 – «низкая конкурентоспособность».

При расчете индекса учитываются следующие показатели: информационная открытость застройщиков региона; доля дефолтных компаний в регионе; доля информационно-закрытых компаний в регионе; динамика занятости в отрасли; уровень конкуренции в регионе (количество действующих компаний); дистанционный рейтинг компаний; качественные оценки, полученные на основе опроса экспертов.

Рейтинг конкурентоспособности организаций строительной отрасли составляет порядка 360 пунктов, что соответствует оценке «низкая конкурентоспособность».

Строительная отрасль в целом и строительная отрасль, особенно в России, а также развивающиеся страны мира, характеризуются высокой степенью консерватизма и низким уровнем инноваций. Основная статистика инновационной деятельности годовой продукции Росстата не имела данных об инновационной деятельности строительных предприятий и организаций.

Объясняется это (как и в случае зарубежных инноваций в строительстве) следующими обстоятельствами:

- 86% от общего числа строительных предприятий составляют микро-предприятия со средней численностью работающих до 15 человек, не имеющие возможностей отвлекать оборотные средства на инновации. Для

сравнения, доля организаций промышленного производства с численностью работников до 200 человек в общем объеме технологических инноваций страны составляет только 4%;

- отечественные строительные компании в большинстве своем заимствуют новые зарубежные или отечественные технологии и разрабатывают затем предложения по их улучшению, а на стадиях исследований и разработок практически не инвестируют;

- отсутствуют соответствующие индикаторы для оценки инноваций на различных этапах строительного производства.

- отсутствие Федеральных исследовательских Центров строительных технологий общего пользования, где было бы возможно производить исследования сложных технологий с «правом на ошибку».

Низкая восприимчивость строительных организаций к инновациям также вызвана высоким уровнем риска, связанного с потенциальными возможными недостатками новой продукции, которая может явиться источником причинения вреда жизни людей и окружающей среде, а также имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу. Длительный жизненный цикл объектов капитального строительства (десятки лет) затрудняет оценку эффективности новых материалов, технологий и методов строительства, что существенно отличает строительную отрасль от других.

Другая причина инертности строительной отрасли в части восприятия инноваций заключается в отсутствии коммерческого интереса к ним у подавляющего большинства застройщиков, так как при благоприятной рыночной конъюнктуре высокая норма прибыли может быть получена и без использования инноваций.

Краткосрочное деловое мышление субъектов инвестиционно-строительного процесса, ограниченное сроками реализации строительного проекта, не способствует активизации инновационного процесса. Планирование, разработка и реализация его мероприятий осуществляется

только в утвержденном графике строительства объектов. Все будет происходить после завершения строительства, такое правило не является зоной ответственности, и не является предметом коммерческого интереса для него. В результате запроса на ресурсо-и энергоэффективность, стоимость эксплуатации объекта уточняется, что в конечном итоге способствует использованию устаревших, но быстро восстановленных материалов и технологий.

В то же время, инновации предполагают инвестиции. Организации, осуществляющие строительную деятельность, в 2014 году направили в основной капитал инвестиций на сумму 396,0 млрд. рублей, что составило 2,9% от общего объема инвестиций в стране.

Следовательно, необходимо разработать соответствующие методы измерения для различных видов инновационной деятельности, осуществляемой на протяжении всего срока реализации строительного проекта.

Строительная отрасль относится к низко и средне технологичным (НСТ) отраслям экономики, в которых инновациям уделяется меньшее внимание, чем в отраслях высокотехнологичных. Однако инновации в НСТ-отраслях оказывают существенное влияние на экономический рост благодаря общему весу этих отраслей в экономике.

Для НСТ-отраслей обычно типичны так называемые диффузные инновации – улучшающие инновации и заимствования. Важным аспектом инноваций в этих отраслях является тот факт, что они более сложны, чем простое заимствование новых технологий. Во многих случаях инновационная деятельность в НСТ-отраслях включает использование высокотехнологичных продуктов и технологий.

Диффузия новых знаний и технологий является центральным элементом инновационного процесса. Под процессом диффузии часто подразумевается больше, нежели только простое освоение знаний и технологий, так как фирмы, адаптирующие новые знания и технологии, обучаются и строят на них свою дальнейшую деятельность. Среди основных преимуществ заимствований, влияющих на решения организаций об освоении новых знаний или технологий,

выделяются такие, как относительное преимущество новой технологии, ее совместимость с уже существующими способами действий, степень сложности и легкость, с которой организация способна всесторонне оценить новую технологию.

Существуют два основных возможных способа действий для организаций строительной отрасли, желающих изменить свою продукцию, потенциал или производственные, маркетинговые и организационные системы:

1) инвестировать в исследования и разработки (R&D) для создания инноваций либо самостоятельно, либо в сотрудничестве с внешними партнерами. Такой вариант инноваций характерен для крупных организаций, обладающих средствами для таких инвестиций и имеющих собственные научно-технические подразделения или сотрудничающие с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими организациями;

2) направить средства на освоение инноваций, разработанных другими фирмами или организациями, воспользовавшись процессом диффузии. Этот вариант применяется подавляющим большинством организаций, испытывающих необходимость в изменении своего положения на рынке.

Два основных варианта инвестиционной стратегии открывают организациям возможности для бесчисленного числа комбинаций, и в настоящей Стратегии рассмотрены сценарные условия и меры поддержки для обоих типов инновационного развития.

Строительная отрасль во многом является барометром состояния экономики и социальной сферы страны, региона, города, района. Рассмотрим ситуацию, сложившуюся в Российской Федерации, в динамике (Рисунок 2).

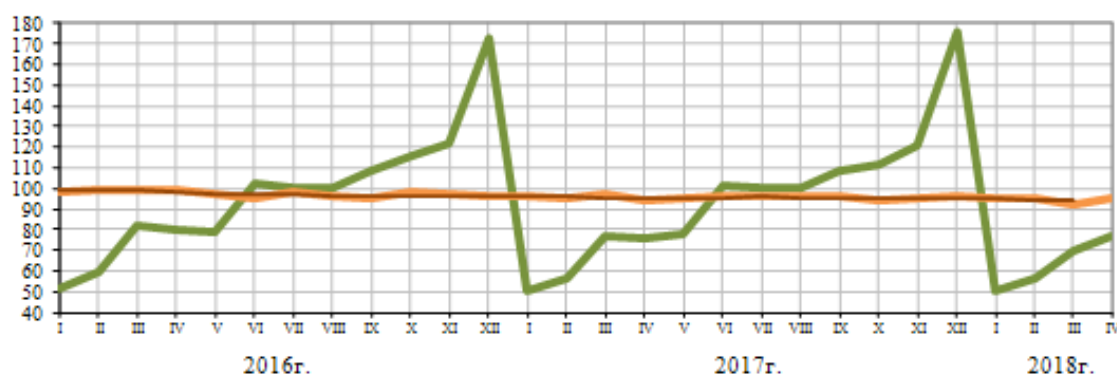


Рисунок 2 – Динамика объема работ, выполненных по строительству, в % к среднемесячному значению 2015 г.

Изучая ежемесячную динамику объемов строительных работ (см. рисунок), мы видим четко выраженную сезонную волну. Пик активности приходится на конец года, а январь характеризуется глубокой “ямой” строительного производства. Это связано как со спецификой данного месяца (в котором половина дней является нерабочими), так и с природно-климатическим фактором.

Рассматривая территорию, на которой расположено АО «МСУ-75», а именно Красноярский край, можно проследить тенденцию роста объема выполненных работ. Динамика за последние 5 лет представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Объем выполненных строительных работ по Красноярскому краю

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Объем, млрд рублей	135,5	133,5	185,7	201,7	176,3
Прирост к предыдущему году, %	99,5	93,7	103,0	103,7	86,8

Несмотря на непростую ситуацию в экономике страны и региона, строительная отрасль Красноярского края достойно провела последние 2 года и не снизила темпов. Есть основания полагать, что итоги 2018 года в

строительстве покажут примерно такие же результаты. Кроме того, по итогам 2017 года Красноярский край оказался на втором месте в Сибирском федеральном округе по объему введенного в строй жилья по сравнению с 2016 годом.

На функции строительных организаций влияют цели, стимулы и ограничения производственной деятельности. Относятся ли они к рынку совершенной конкуренции, строительная компания находится в пределах своей деятельности: банкротство заказчика, высокий уровень налогов, отсутствие заказов на подрядные работы, высокая стоимость материала у других конкурентов, высокие процентные ставки строительных компаний за кредит, отсутствие и износ оборудования, трудовые, погодные условия. В производственных операциях значение этих элементов со временем меняется.

Высокая частота упоминания того или иного фактора означает требование надежности производственной деятельности. Если разные по своей функции факторы ничем или почти ничем не отличаются по частоте упоминания, то есть по своей значимости, то в таком случае влияние факторов характеризуется высокой степенью неопределенности. Каждый фактор, ограничивающий производственную деятельность, обладает некоторой информативностью о мере своего влияния. Рассматривая факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций, как систему сигналов, которые определяют поведение субъектов производства, можно определить направление и характер такого влияния. Применение информაციологического подхода позволяет получить количественную оценку влияния факторов в их совокупности. Неизменность поведения строительных организаций означает ограничение различных возможных состояний производства некоторым необходимым. То или иное состояние ограничителей производства можно определить как разнообразие условий производства.

Федеральная служба государственной статистики отразила важность факторов на основе материалов выборочного обследования (рисунок 3).



Рисунок 3 - Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных работ

Данные выборочных обследований строительных организаций позволяют проследить тенденцию увеличения значимости почти всех факторов к первому кварталу 2018 года. Наиболее ограничивающим фактором развития строительной отрасли является высокий уровень налогов.

1.2 Анализ конкурентных сил в отрасли

Конкурентный анализ является эффективным инструментом выявления конкурентных преимуществ, разработки и реализации конкурентной стратегии строительной организации с целью обеспечения ее динамичного развития и устойчивого экономического роста. Она включает в себя анализ экологических факторов и анализ ресурсов и конкурентных возможностей строительной компании. Это позволит повысить эффективность текущих стратегий, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компаний, конкурирующих по цене и стоимости, стабильное Положение по сравнению с конкурентами. Все

это в последнее время стало более актуальным.

Конкурентное преимущество выражается в идентификации рынка, рыночной ниши или «теплого местечка», которым обладает компания по ценам, издержкам или масштабам инвестиционно-строительной деятельности. Конкурентное преимущество выражается в том, что компания обладает большей долей рынка в определенном сегменте, и подтверждение этого факта требует разработки и реализации соответствующего концептуального подхода к стратегическому конкурентному анализу в строительной отрасли.

В основе методологии формирования конкурентных стратегий лежит модель конкурентных стратегий М. Портера. Данная модель для предприятия АО «МСУ-75» отражена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Модель Портера для АО «МСУ-75»

Исходя из модели Портера можно описать взаимосвязь факторов между собой.

У данной отрасли имеются поставщики оборудования и материалов, которые могут также осуществлять строительные, монтажные работы, инвестировав определенную часть средств в формирование спецгруппы рабочих;

Из потребителей:

- Частный сектор, занимающий почти половину потребителей;
- Корпоративный сектор, здесь, как правило, совершаются крупные сделки и занимаются этим крупные компании застройщиков, однако, малые компании привлекают для внутренней отделки, либо монтажных работ.

Товары субституты стоит рассматривать с точки зрения использования тех или иных материалов и оборудования, если компания специализируется на таком материале как дерево, то, возможно, ей будет стоить определенных издержек, чтобы переключиться на работу с металлом.

Потенциальные конкуренты – производители из смежных отраслей, обладающие достаточными средствами и мощностями.

Далее распишем полученные результаты.

Первое – проведем оценку соперничества между продавцами в этой отрасли.

Таблица 5 – Оценка соперничества между продавцами

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Количество предприятий на рынке	Чем больше предприятий, тем выше уровень конкуренции и риски работы на данном рынке	Большое количество, как правило мелких предприятий (8-10)	Среднее количество предприятий (4-7)	Небольшое количество предприятий (1-3)
		9		
Наличие на данном рынке явно выделяющегося лидера (лидеров)	Параметры лидерства д.б. обоснованы: это м.б. развитая система сбыта, репутация и качество, объемы и др.	Рынок монополизирован лидерами (8-10)	Имеются компании-лидеры, «задающие правила игры» и достаточно большое количество мелких и средних компаний (4-7)	На рынке отсутствует явный лидер (8-10)
		7		

Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение темпа роста рынка (8-10)	Замедляющийся, но растущий (4-7)	Высокий (1-3)
		4		
Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизированный товар (8-10)	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам (4-7)	Продукты компаний значительно отличаются между собой (1-3)
		6		
Ограничения в повышении цен вызванные социально-политическими факторами	<i>Например, государство регулирует рынок или рынок рассчитан на клиентов с пониженным платежеспособным спросом</i>	Отсутствуют возможности рыночного повышения цен (8-10)	Есть небольшая возможность рыночного повышения цен (например, в рамках покрытия роста затрат) (4-7)	Всегда есть возможность повысить цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли (1-3)
		5		
Уровень расходов потребителей по смене поставщиков	-	Уровень расходов очень высок (8-10)	Уровень расходов относительно не обременителен (4-7)	Уровень расходов пренебрежимо мал (1-3)
		6		
Уровень расходов производителей по смене потребителей	-	Уровень расходов очень высок (8-10)	Уровень расходов относительно не обременителен (4-7)	Уровень расходов пренебрежимо мал (1-3)
		5		
Барьеры ухода с рынка	-	Барьеры высоки (8-10)	Барьеры относительно не высоки (4-7)	Барьеры низкие (1-3)
		5		
Уровень постоянных расходов на рынке	-	Уровень постоянных расходов высок (8-10)	Уровень постоянных расходов не высок (4-7)	Уровень постоянных расходов низкий (1-3)
		5		
Уровень складских расходов на рынке	-	Уровень складских расходов высок (8-10)	Уровень складских расходов не высок (4-7)	Уровень складских расходов низкий (1-3)

Окончание таблицы 5

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
		7		
Различие предприятий по «идеологии» конкуренции	-	Отсутствует доминирующая «идеология» конкуренции (8-10)	Имеется несколько «идеологий» конкуренции (4-7)	Имеется доминирующая «идеология» конкуренции (1-3)
		5		
Приверженность компаний данному рынку	-	Высокая приверженность (8-10)	Только отдельные компании имеют высокую приверженность (4-7)	Низкая приверженность (1-3)
		4		
Средний балл		5,6		
1-3 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
4-7 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
8-10 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

По результатам можно сделать вывод о том, что уровень конкуренции внутри отрасли средний. В данной отрасли достаточно большое количество конкурентов, но и рынок строительства очень огромен – здесь комфортно себя чувствуют как малые, так и крупные компании.

Таблица 6 - Оценка воздействия компаний, производящих товары-субституты на конкурентность отрасли

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Имеются ТС, представляющие существенно большую ценность для потребителя	по критериям:	существуют и занимают высокую долю на рынке (8-10)	существуют, но их доля на рынке мала (4-7)	не существуют (1-3)
	экологичность	5		
	стоимость	9		
	скорость сборки	8		

Окончание таблицы 6

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Имеются конкуренты, стремящиеся придать своей продукции положительные характеристики ТС за счет инновационного развития продукта		8		
Имеются конкуренты, способные легко переходить в смежную для них отрасль и обратно с минимальными издержками		3		
Имеются конкуренты, стремящиеся инновационно развивать свои процессы, чтобы придать продукции положительные характеристики ТС		6		
Средний балл		6,5		
1-3 балла		низкий уровень угрозы		
4-7 баллов		средний уровень угрозы		
8-10 баллов		высокий уровень угрозы		

Получили показатель, граничащий со средним и высоким уровнями угрозы. Так как строительство – это обширная сфера услуг, то товарами-субститутами тут будут являться материалы и оборудование для строительства: дерево и кирпич, металл и профильный лист и так далее.

Таблица 7 – Оценка возможности (вероятности) вхождения новых конкурентов в отрасль

Параметры оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
1. Уровень коммерческой привлекательности отрасли				
Требуемый уровень капиталовложений для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы) (8-10)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы) (4-7)	высокий (окупается более чем за 1 год работы) (1-3)
		4		

Продолжение таблицы 7

Параметры оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
1. Уровень коммерческой привлекательности отрасли				
Постоянные издержки, не зависящие от размеров предприятия.	Чем выше постоянные издержки, тем выше риски от колебаний спроса и ниже коммерческая привлекательность	низкие (окупается за 1-3 месяца работы) (8-10)	средние (окупается за 6-12 месяцев работы) (4-7)	высокие (окупается более чем за 1 год работы) (1-3)
		7		
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени издержки производства влияют на единицу продукции	Отсутствует (8-10)	существует только у нескольких игроков рынка (4-7)	Значимая (1-3)
		6		
Эффект кривой «обучение/опыт».	Кривая характеризует зависимость затрат на единицу продукции от кумулятивного выпуска	Высокая (8-10)	Средняя (4-7)	Низкая (1-3)
		8		
2. Наличие долгосрочных перспектив роста				
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий (8-10)	Замедляющийся (4-7)	стагнация или падение (1-3)
		7		
Этап жизненного цикла развития отрасли	-	высокий и растущий (8-10)	Замедляющийся (4-7)	стагнация или падение (1-3)
		7		
3. Особенности конкуренции в отрасли				
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен (8-10)	крупные игроки не пойдут на снижение цен (4-7)	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены (1-3)
				6
4. Риски				
4.1 Рыночные риски				

Продолжение таблицы 7

Параметры оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки (8-10)	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка (4-7)	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка (1-3)
		8		
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	высокий уровень разнообразия (8-10)	средний уровень разнообразия (4-7)	низкий уровень разнообразия (1-3)
		8		
4.2 Технологические риски				
Возможность доступа к технологиям ноу-хау.		Высокая (8-10)	Средняя (4-7)	Низкая (1-3)
		8		
4.3. Инфраструктурные риски				
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт (8-10)	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций (4-7)	доступ к каналам распределения ограничен (1-3)
		9		
Обеспеченность отрасли транспортно-логистической инфраструктурой		Высокая (8-10)	Средняя (4-7)	Низкая (1-3)
		8		
4.4. Социально-политические риски				
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья	нет ограничивающих актов со стороны государства (8-10)	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне (4-7)	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения (1-3)

Окончание таблицы 7

Санкции		Высокий риск (8-10)	Средний риск (4-7)	Низкий риск (1-3)
		5		
ИТОГОВЫЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ		7,07		
1-3 балла		Низкий уровень возможности		
4-7 баллов		Средний уровень возможности		
8-10 баллов		Высокий уровень возможности		

Порог для входа в данную отрасль достаточно низкий:

- Сравнительно быстрый срок окупаемости, так как можно строить конструкции и здания любого масштаба;
- Каналы сбыта также имеются в большом количестве, т.к. потребность в строительстве есть всегда;
- Темпы роста отрасли позволяют сделать вывод о том, что данная отрасль уменьшила обороты на данный момент;
- Имеется высокая дифференциация продукта, что позволяет войти на рынок большому количеству желающих;
- В отрасли динамически меняются технологии и ноу-хау, что повышает уровень конкуренции.
-

Таблица 8 – Оценка способности поставщиков сырья и деталей, используемых компанией, диктовать свои условия

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков (6-10)	Широкий выбор поставщиков (1-5)
		4	
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах (6-10)	неограниченность в объемах (1-5)
		5	

Окончание таблицы 8

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков (6-10)	низкие издержки к переключению на других поставщиков (1-5)
		5	
Важность рынка сбыта поставщика	<i>Если этот рынок сбыта важен для поставщика, то ему невыгодно повышать цены</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика (6-10)	высокая приоритетность отрасли для поставщика (1-5)
		4	
Незаменимость продукта поставщика	<i>Высокая потребность в узкоспециализированном товаре требует контакта с постоянным поставщиком</i>	Высокая потребность в специализированном товаре (6-10)	Низкая потребность в специализированном товаре (1-5)
		8	
Средний ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		5,2	
1-4		низкий уровень влияния поставщиков	
5-7		средний уровень влияния поставщиков	
8-10		высокий уровень влияния поставщиков	

Поставщиков оборудования и материалов, как и самих строительных компаний, достаточно много, однако, если застройщик стремится выполнять свою работу качественно и из специального материала, то в таком случае, и застройщик, и поставщик заинтересованы в друг друге.

Поэтому, поставщики могут влиять на деятельность застройщика лишь в средней степени.

Таблица 9 – Оценка способности потребителей диктовать свои условия

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов (8-10)	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж (4-7)	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами (1-3)
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой (8-10)	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене (4-7)	покупатель абсолютно не чувствителен к цене (1-3)
		8		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара (8-10)	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара (4-7)	полная удовлетворенность качеством (1-3)
		5		
Степень важности продукта	Высокая важность продукта устанавливает прочную связь покупателя с производителем	Низкая (8-10)	Средняя (4-7)	Высокая (1-3)
		1		
Уровень затрат покупателей при переходе к другому поставщику	Высокий уровень затрат при переходе к новому поставщику влияет на прочность отношений	Низкая (8-10)	Средняя (4-7)	Высокая (1-3)
		4		
Продукт имеет несколько вариаций	Высокий уровень диверсификации продукта сохраняет удовлетворенность потребителя	Низкая (8-10)	Средняя (4-7)	Высокая (1-3)
		2		
СРЕДНИЙ БАЛЛ		3,8		
1-3		Низкий уровень		
4-7		Средний уровень		
8-10		Высокий уровень		

Покупатели очень чувствительны к качеству создаваемой ценности, но иногда вопрос цены занимает первое место. Поэтому при равном качестве

продукта покупатель выберет тот, что дешевле.

Производителям важно помнить и соблюдать рациональное правило соотношения «цена\качество», чтобы удерживать клиентов и привлекать новых.

Таблица 10 – Оценка степени влияния 5 конкурентных сил в строительной отрасли

Конкурентные силы	Подгруппы в конкурентных силах (пример)	Степень влияния (баллы из таблиц выше)
1. Соперничество между продавцами внутри отрасли	Крупные продавцы	5,6
	Мелкие и средние продавцы	5,6
2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами	Группа потенциальных конкурентов №1 (производители строительного оборудования)	7,2
	Группа потенциальных конкурентов №2 (производители строительных материалов)	7,2
3. Возможность (вероятность) появления новых конкурентов внутри отрасли	Конкуренты, способные перейти в смежную отрасль, затратив определённый процент инвестиций	7,07
	Конкуренты, способные время от времени переходить в смежную отрасль, затрачивая минимум средств	3
4. Способность поставщиков оборудования и сырья диктовать свои условия	Группа поставщиков сырья и оборудования	5,2
5. Способность потребителей продукции диктовать свои условия	Группа потребителей № 1 (корпоративный потребитель)	4,2
	Группа потребителей № 2 (частный потребитель)	3

Как видно из анализа, большее влияние оказывают возможность появления конкурентов с товарами-субститутами и появление новых конкурентов внутри отрасли.

Поэтому при разработке стратегии организации следует уделять большее внимание этим моментам:

– Следует расширять свои профессиональные компетенции, например, работу с разными материалами и технологиями строительства;

– Проводить мониторинг своего и ближайших регионов, чтобы знать о наличии и появлении новых конкурентов, закрепляя входные барьеры в отрасль;

– Проводить разведку ближайших конкурентов, перенимать успешный опыт, избегая ошибок.

Проанализируем наиболее часто встречающиеся движущие силы.

Таблица 11 – Движущие силы в строительной отрасли

ДС отрасли	В чем проявляется, на что воздействует конкретно?	Какие формирует угрозы и возможности развития?	Оценка воздействия - до 10 баллов	
			+	-
Изменения в долгосрочных тенденциях законодательного регулирования отрасли	В регулировании природоохранного законодательства	Угрозы состоят в пресечении использования некоторых материалов, возможности – быть первыми в использовании материалов, обладающими уникальными свойствами	6	5
Технологические изменения	Время от времени появляются инновационные прорывы в разработке новых материалов, оборудования и технологий	Угрозы: отставание от конкурентов; Возможности: компании этой отрасли одни из первых разработают новые материалы, либо технологии	10	6
Распространение ноу-хау	Компании данной отрасли могут использовать современные методы и технологии в строительстве, что повышает производительность и качество	Компании из смежных отраслей могут использовать ноу-хау из этой отрасли в собственных целях; Модернизация и улучшения	8	3

Продолжение таблицы 11

ДС отрасли	В чем проявляется, на что воздействует конкретно?	Какие формирует угрозы и возможности развития?	Оценка воздействия - до 10 баллов	
			+	-
Изменение структуры затрат производителя	Производители уделяют больше внимания каким-либо элементам в структуре своих расходов, тем самым меняя их соотношение	Угрозы: нерациональное изменение ведет к повышению общего уровня расходов, что негативно сказывается на конечной цене оказанных услуг; Возможности: правильная политика изменения структуры расходов приведет к уменьшению себестоимости продукта и увеличению доходов, которые можно инвестировать в развитие компании	8	8
Влияние изменений в политике правительства	Правительство может действовать в двух направлениях: как продвигать и поощрять данную отрасль, так и всячески сжимать рамки, давая больше возможностей другим отраслям	Угрозы: повышение тарифных ставок, налогов и т.д.; Возможности: снижение тарифных ставок, налогов, получение льгот	5	5
Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни	Изменение общественных ценностей и образа жизни в направлении здоровья и экологии	Угрозы: имеющихся видов материалов и конструкций; Возможности: технологический прорыв в области создания нового материала и технологий	6	4

Окончание таблицы 11

Тенденция на импортозамещение	Направленность на поддержку отечественного производителя	Угрозы: санкции, нарушающие работу с зарубежными партнерами; Возможности: покупка оборудования у отечественного производителя	4	8
-------------------------------	--	--	---	---

Самыми положительно влиятельными движущими силами являются:

- Технологические изменения;
- Ноу-хау;
- Изменение структуры затрат.

Отрицательными являются:

- Изменение структуры затрат;
- Технологические изменения;
- Импортозамещение.

При выстраивании стратегии важно использовать эти движущие силы себе во благо. Рациональный подход к изучению проблемы способен превратить её в возможность для дальнейшего роста.

Далее рассмотрим ключевые факторы успеха, которые влияют на положение компании в отрасли.

Таблица 13 – Основные КФУ в отрасли

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, зависящие от технологии	• степень овладения существующими технологиями	Высокий уровень использования передовых технологий в области строительства

Окончание таблицы 13

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, относящиеся к производству	<ul style="list-style-type: none"> низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.) качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте) доступ к квалифицированной рабочей силе возможность выполнения заказов потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> Сравнительно низкая себестоимость материалов для строительства; Высокое качество продукции; Высокая квалификация специалистов, достигающаяся постоянным повышением квалификации и обучением;
КФУ, относящиеся к реализации продукции	<ul style="list-style-type: none"> широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании скорая сборка 	<ul style="list-style-type: none"> Выход на крупных клиентов, которые имеют большие заказы; Быстрое и качественное выполнение работ.
КФУ, относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов) искусство продаж 	<ul style="list-style-type: none"> Аккуратное исполнение всех работ; Отлаженные отношения с клиентами и партнерами; Реклама; Наличие системы скидок
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	<ul style="list-style-type: none"> способность (умение) создавать эффективную рекламу 	<ul style="list-style-type: none"> Репутация и имидж
КФУ, связанные с организационными возможностями	<ul style="list-style-type: none"> способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию 	<ul style="list-style-type: none"> Способность компании быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию
Прочие КФУ	<ul style="list-style-type: none"> благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли) приятные в общении, доброжелательные служащие 	<ul style="list-style-type: none"> Хорошая репутация, которая служит рекламой потенциальным партнерам; Финансовое положение компании; Отношение к клиенту

Далее посмотрим, какие компании имеют наиболее слабые или сильные конкурентные позиции. Для этого построим карту стратегических групп.

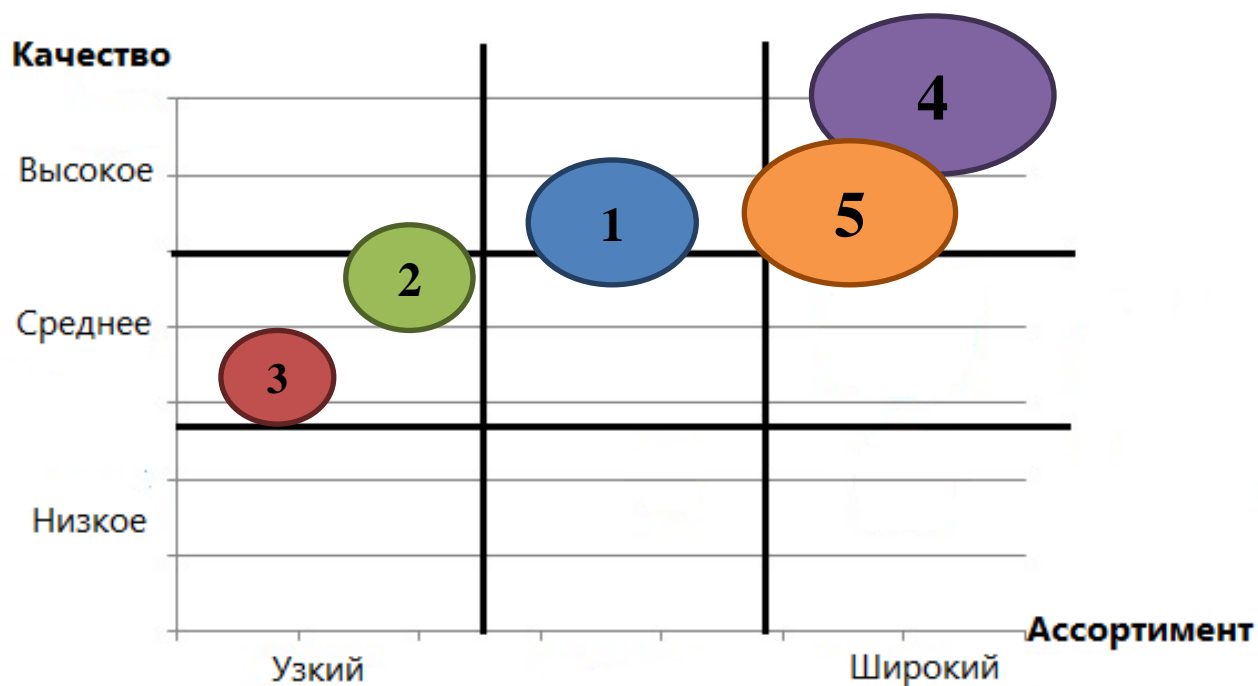


Рисунок 4 - Карта стратегических групп строительной отрасли

Ассортимент подразумевает многообразие компетенций компании – работа с металлом, деревом и прочими материалами.

Основные компании на рисунке:

- а) 1 – АО «МСУ-75»;
- б) 2 – ООО «Лега»;
- в) 3 – ООО «Стройсервис»;
- г) 4 – ООО «Атлант Строй»;
- д) 5 – ООО СК "ФЛАГМАН ПЛЮС".

Как видно из рисунка, МСУ-75 занимает лучшее положение в сравнении с компаниями из своего региона, но отстает от компаний из Красноярского края.

Таблица 14 – Анализ следующего шага конкурентов

Масштаб конкуренции (географический аспект)	Стратегические намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная позиция/ ситуация	Тип стратегии	Конкурентные стратегии
ООО «Лега»					
Территориальная	Быть в числе лидеров своего города, после – выход на региональный рынок	Рост существующей доли рынка (темпы роста выше темпам роста отрасли)	Компания пытается изменить свое положение на рынке (усилить свою позицию)	В основном оборонительная	Упор на улучшение качества, снижение издержек
ООО «Стройсервис»					
Территориальная	Удерживать позиции	Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли (упор делается на прибыльность, а не на объем реализации)	Компания старается удержаться «на плаву»	В основном оборонительная	
ООО «Атлант Строй»					
Региональная	Быть в числе лидеров отрасли (первая пятерка)	Агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста	Становится сильнее; изменяется	Агрессивная стратегия с высоким уровнем риска	Лидерство по издержкам и качеству
ООО СК "ФЛАГМАН ПЛЮС"					
Региональная	Быть в числе лидеров отрасли (первая пятерка)	Увеличение темпов роста компании, поиск «больших» клиентов	Компания пытается изменить свое положение на рынке (усилить свою позицию)	В основном наступательная	Упор на качество и скорость

Такие лидеры отрасли, как «Атлант строй» и «Флагман» будут бороться за долю на рынке между собой, наращивая темпы роста компании, снижая издержки, либо поглощая другие, более мелкие, предприятия.

Т.к. МСУ-75 уже стал лидером в своем регионе, то компания может рискнуть и попробовать выйти на более крупный рынок, уделяя внимание уровню собственных издержек, качеству и скорости строительства.

Стоит отметить, что в таком случае у компании будет наблюдаться гибридная стратегия – наступательно-оборонительная, она потребует исполнения и контроль наивысшего уровня.

2 Оценка существующей финансовой стратегии АО «МСУ-75»

2.1 Общая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество «Монтажно-строительное управление №75» (АО «МСУ-75») создано в 1960 году для выполнения электромонтажных работ на объектах Министерства среднего машиностроения, путем реорганизации в форме выделения из ОАО ПМСП «Электрон», то есть АО является дочерним предприятием ОАО ПМСП «Электрон».

За почти шестидесятилетнюю деятельность выполнялись работы: на строительстве ФГУП ПО ЭХЗ, завода «Сибволокно», Красноярской ГРЭС-2, на объектах г.Шевченко, Иркутской области, Игналинской АЭС, комбикормового завода г.Заозерный, объектах жилья и соцкультбыта г.Зеленогорск, Канск, Уяр, Снежкус. На государственных границах и других объектах смонтировано несколько сотен километров технических средств охраны.

Предприятие является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права акционеров по отношению к предприятию. Оно самостоятельно на свой риск осуществляет деятельность, направленную на получение прибыли.

В своей деятельности ЗАО «МСУ-75» руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом и другими обязательными для исполнения нормативными актами.

АО является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

АО «МСУ-75» самостоятельно планирует свою деятельность и перспективы развития, исходя из спроса на оказываемые работы и услуги, необходимости обеспечения развития АО, получения прибыли. Оно самостоятельно устанавливает расценки на свои услуги в соответствии с

действующим законодательством, условиями договоров и конъюнктурой рынка. Имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Основными целями АО «МСУ - 75» являются:

- удовлетворение запросов основного производства и заказчиков – юридических и физических лиц;
- повышение качества продукции;
- обеспечение прибыльности предприятия для его дальнейшего развития.

Основными видами деятельности АО «МСУ - 75» являются:

1. Строительная деятельность, в том числе:

- разработка проектно-сметной, конструкторско-технологической и другой документации;
- организация и выполнение на территории Российской Федерации и за ее пределами следующих видов работ:
 - электромонтажных (монтаж систем и устройств связи, телевидения, радио; монтаж КИПиА; монтаж систем сигнализации, блокировки, автоматизации, охраны и контроля; монтаж технологического оборудования, систем, технологических линий и устройств; монтаж вычислительной техники);
 - пуско-наладочных;
 - сервисных;
 - обслуживающих;
 - проектно-конструкторских, технологических;
 - монтаж автоматических систем управления, пожарно-охранной сигнализации;
 - ремонтных.

2. Изготовление следующих видов продукции и товаров для использования на территории Российской Федерации и поставки на экспорт:

- электротехнической, в том числе нестандартной,

электромонтажной, светотехнической, металлоконструкций и металлоизделий, инструментов, оснастки, приспособлений;

- кабельной;
- автоматизированных систем управления, контроля, сигнализации, блокировки, учета, связи, охраны и других.

3. Сервисное обслуживание всех видов систем (монтаж, наладка, ремонт).

4. Автотранспортные услуги:

- перевозка грузов;
- погрузо-разгрузочные работы;
- капитальный, текущий ремонт спецстроймеханизмов, их узлов и агрегатов;

- диагностические работы, сервисное обслуживание автотранспорта, строительных машин и механизмов.

5. Торгово-закупочная деятельность.

6. Аренда, субаренда имущества.

АО «МСУ-75» на вновь строящихся и реконструируемых объектах выполняет следующие виды работ:

- монтаж силового электрооборудования промышленных предприятий;
- монтаж ВЛ до 220 кВ, кабельных ЛЭП до 35 кВ (в том числе с использованием кабелей с изоляцией из сшитого полиэтилена);
- монтаж подстанций и открытых распределительных устройств до 220 кВ;
- монтаж КИПиА, устройств РЗАиТ, телемеханики, устройств видеонаблюдения и т.д.;
- монтаж систем автоматического пожаротушения;
- устройство технических средств охраны объектов;
- монтаж силового электрооборудования и наружного и внутреннего освещения объектов жилья, социального и культурно-бытового назначения;
- наружное освещение улиц и площадей;
- монтаж и эксплуатация устройств кондиционирования воздуха жилых

и офисных помещений;

- монтаж линий связи с применением волоконно-оптических кабелей;
- покрытие кабелей огнезащитными составами;
- изготовление нестандартного электрооборудования;

Выполнение такого широкого спектра работ осуществляется силами высокопрофессионального коллектива из 450 человек и хорошо оснащенной производственной базы.

На рынке оказываемых услуг в г. Зеленогорске, Заозерном и Бородино АО «МСУ-75» занимает достаточно устойчивое положение, на данном предприятии постоянно имеется определенный набор работ и постоянные заказчики и потребители. Мало кто из организаций в регионе может сравниться с возможностями АО МСУ-75 при выполнении на любых объектах разных видов электромонтажных работ.

В число преимуществ АО «МСУ-75» входит наличие собственного отдела проектирования и подготовки производства, что позволяет выполнять электромонтажные работы, начиная с составления задания на проектирование и расчета нагрузок, и заканчивая проведением пусконаладочных работ и сервисного обслуживания, значительно снижая при этом сроки исполнения работ.

Изготавливаемое электротехническое оборудование имеет сертификаты соответствия системы ГОСТ Р Госстандарта России.

Одно из приоритетных направлений деятельности - дальнейшее развитие сотрудничества с ведущими мировыми производителями электротехнической продукции.

Место нахождения: г.Зеленогорск, Красноярского края, 2-й район

Телефон/факс (39169) 457-03

Электронная почта: MSU 75 @ zgr.kts. Ru

Директор: Аниканов Сергей Витальевич.

Рассмотрим организационную структуру АО «МСУ – 75» (рисунок 5).

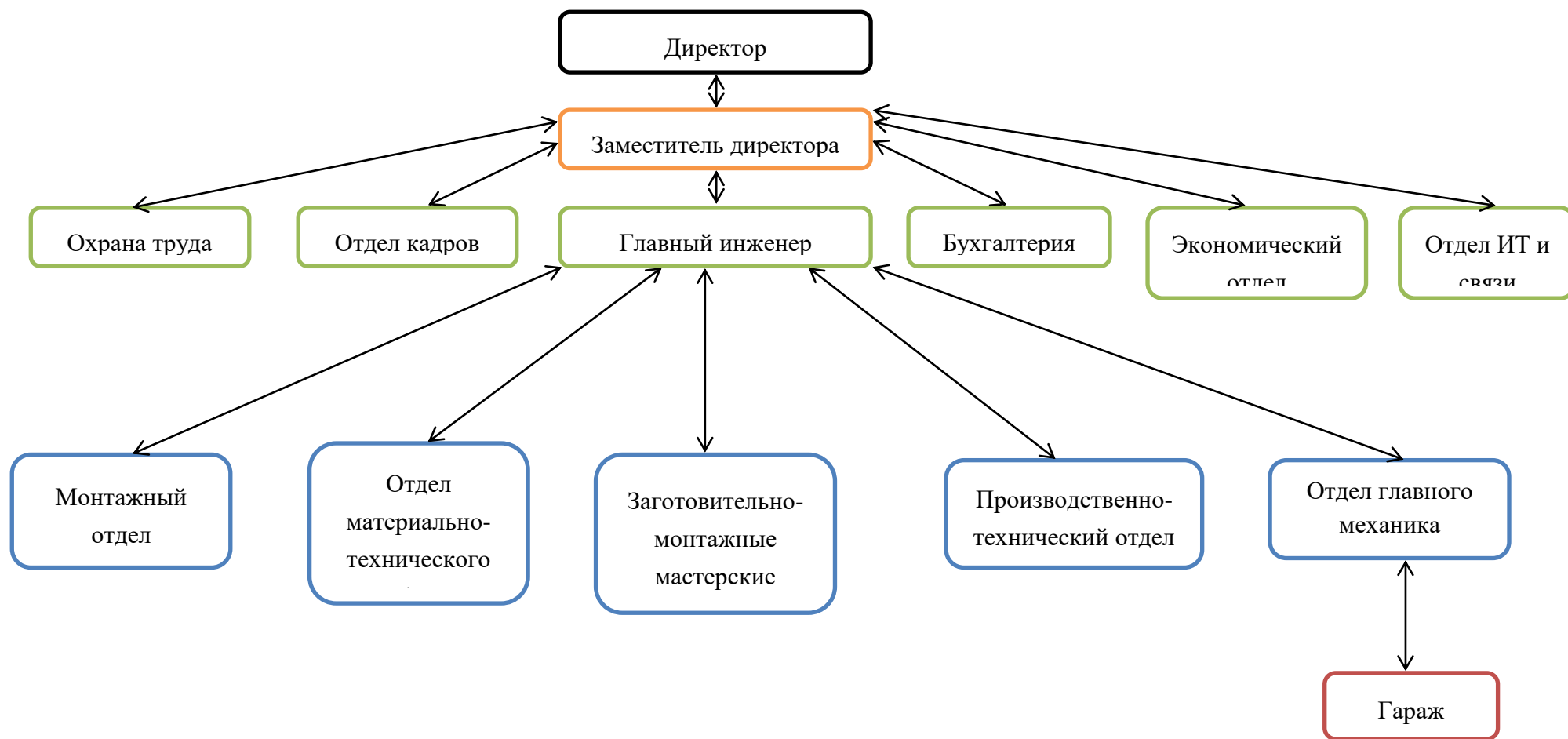


Рисунок 1 - Организационная структура АО «МСУ-75» [2] [3]

Во главе предприятия стоит директор, у которого есть заместитель. Следующая ступень структуры представлена: охраной труда, отделом кадров, бухгалтерией, экономическим отделом, отделом ИТ и связи и главным инженером, который заведует всеми производственными отделами: монтажным, заготовительным и другими.

ЗАО «МСУ-75» берет на себя ответственность за безопасность, надежность, эстетичность смонтированных электротехнических инженерных систем и изготовленного оборудования, а также за качество предоставляемых услуг.

Стремится достигнуть оптимального соотношения цены и качества. Кроме того, постоянно расширяет номенклатуру выполняемых строительно-монтажных работ и изготавливаемого оборудования за счет применения новейших материалов и технологий.

Основа коллектива – опытные, квалифицированные специалисты, работающие на предприятии на протяжении многих лет. Поэтому на предприятии много делается для стабилизации коллектива.

Достижение целей предприятия является результатом слаженной и ответственной работы всех его работников.

Одним из важных факторов, обуславливающих возможность реализации имеющегося потенциала работников, является удовлетворенность их своей работой на данном предприятии, на данном рабочем месте.

Среднегодовая численность рабочих в 2016 году составила 327 человека, из них 290 человек – рабочие и 37 служащих. Начисленная заработная плата за 2016 год составила 20510 тыс. руб. Данный показатель снизился по сравнению с предыдущими годами по причине снижения численности рабочих предприятия на 60 человек, что показано на рисунке 5.

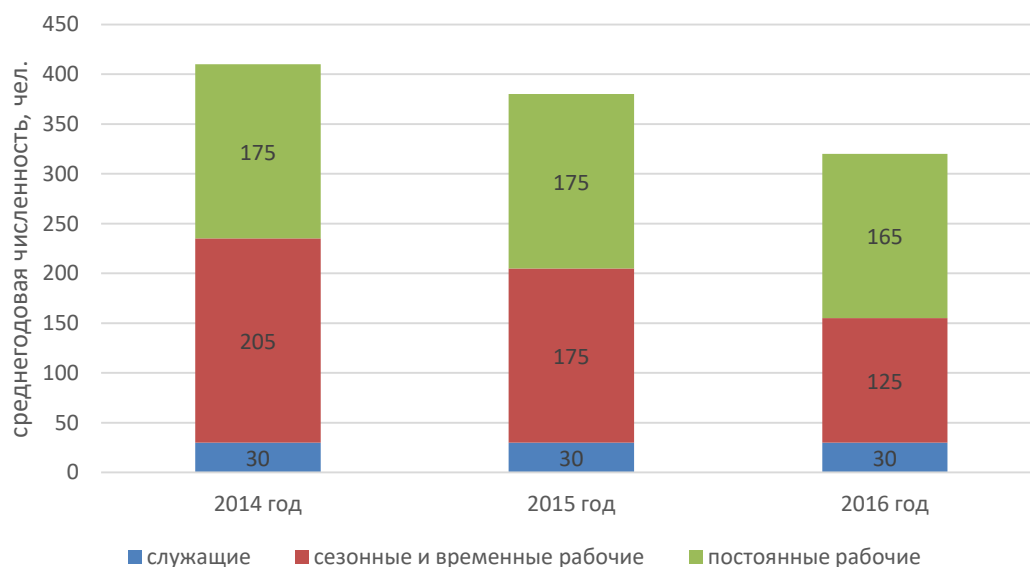


Рисунок 5 – Динамика среднегодовой численности работников АО «МСУ - 75» в 2014–2016 гг., чел.

По возрастному критерию в 2016 году преобладают следующие возрастные группы работников: до 30 лет – 20%, с 30 до 55 лет – 57%, работающие пенсионеры – 23% (Рисунок 6).

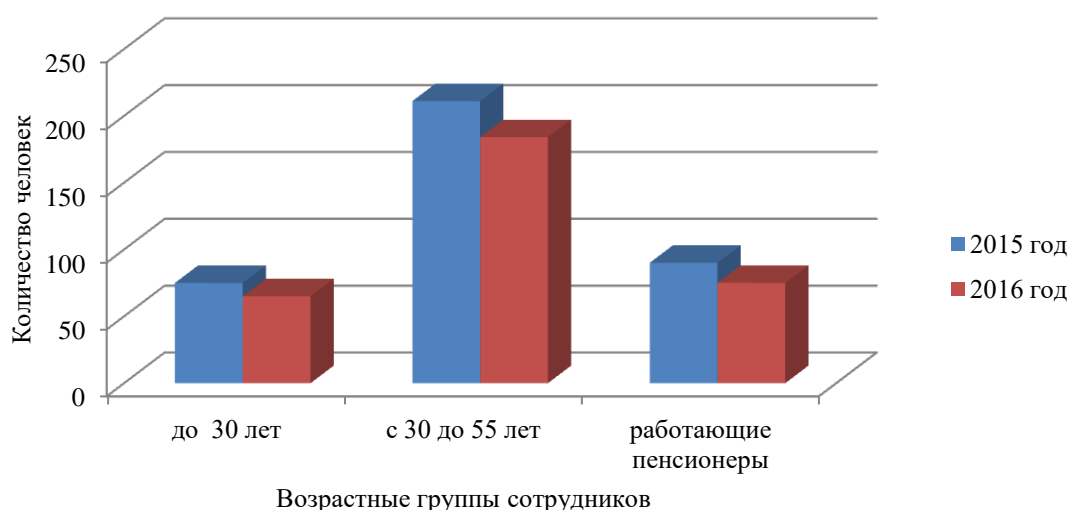


Рисунок 6 – Распределение сотрудников по возрастным группам АО «МСУ - 75» в 2015–2016 гг., чел.

Руководство ЗАО «МСУ-75» уделяет особое внимание решению социальных вопросов в жизни коллектива, сумело сохранить созданную за годы существования предприятия социальную инфраструктуру,

поддерживает многие традиции и социальные гарантии.

Ежегодно с руководством ЗАО «МСУ-75» профсоюзная организация заключает коллективный договор, в котором предусматриваются льготы для работников. Как и в прежние годы, люди питаются в столовой.

В медпункте могут в любое время оказать помощь стоматолог, терапевт и фельдшер. Предприятие оплачивает 50% стоимости лекарств. При уходе в отпуск всем выплачивается материальная помощь. Давняя традиция - помощь пенсионерам, бывшим сотрудникам предприятия.

Учитывая дальнейшее развитие предприятия, важно внедрение программ сотрудничества с образовательными учреждениями Красноярского края, преимущественно строительных направлений, предусмотренных привлечение специалистов необходимых специальностей. Возможно прохождение студентами практики на данном предприятии с последующим трудоустройством.

Рассмотрим динамику показателей прибыли, выручки и себестоимости продукции предприятия (Рисунок 7).

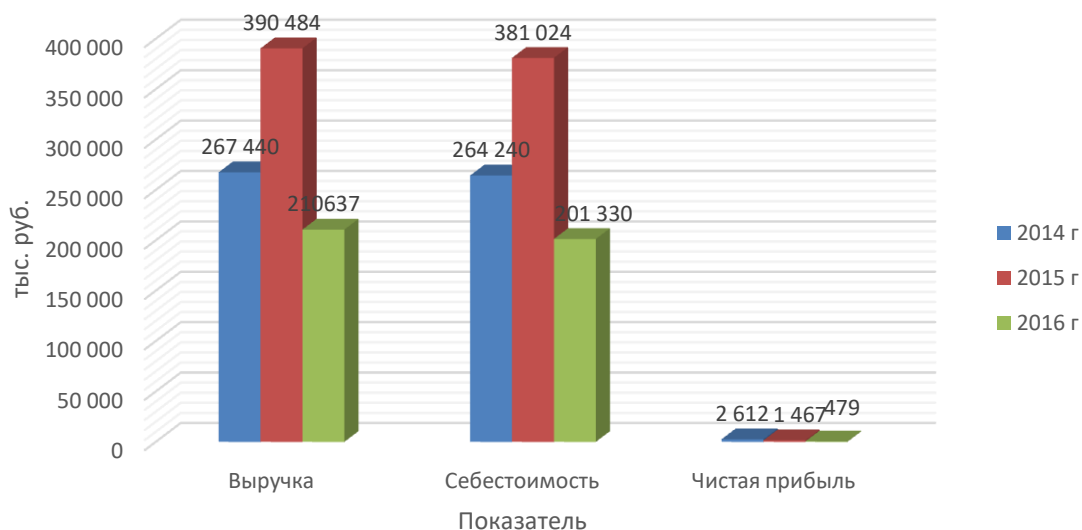


Рисунок 7 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли АО «МСУ - 75» в 2014–2016 гг., тыс. руб.

Выручка организации в 2016 году составила 210637 тыс. руб., что значительно ниже выручки 2015 года, а именно на 123044 тыс. руб.

При этом валовая прибыль организации увеличилась на 6107 тыс. руб. относительно 2014 года и составила 9307 тыс. руб. Но чистая прибыль в 2016 году значительно уменьшилась, за счет доли прочих расходов в размере 9115 тыс. руб. и составила 479 тыс. руб.

Для оценки стратегического предназначения строительной промышленности следует провести СТЭП-анализ.

СТЭП-анализ – инструмент для оценки важных тенденций внешней среды компании.

Таблица 15 – СТЭП-анализ строительной отрасли

Социальные факторы	Технологические факторы
<p>1) <i>Снижение количества высококвалифицированных технических специалистов.</i> Все больше и больше молодежи стремится получить гуманитарное образование (юридическое, экономическое), а не техническое, так как это намного престижнее, и работа не представляет особого физического труда.</p> <p>2) <i>Повышение социальных стандартов.</i> Огромное количество людей желает жить в комфортных условиях, получая высокую зарплату. Так как Зеленогорск сравнительно небольшой город, то очень многие уезжают в другие большие города.</p>	<p>1) <i>НТП в области производства</i> способствует появлению новых материалов, оборудования, технологий. сокращению сроков амортизации и как следствие повышению производительности труда. Что будет положительно отражаться на производительности компании (повышение качества, снижение издержек, уменьшение времени работы).</p> <p>2) <i>Рост популяризации сети Интернет.</i> Интернет позволяет рассказывать о своей деятельности, упрощает возможности поиска клиентов и рекламы.</p>
Экономические факторы	Политические факторы
<p>1) <i>Снижение курса рубля по отношению к ключевым мировым валютам.</i> Снижение рубля может привести к увеличению цен на импортные ресурсы для производства строительной продукции, т.е. затраты предприятия вырастут, и, как следствие, снизятся финансовые показатели деятельности предприятия (прибыль, рентабельность и т.д).</p>	<p>1) <i>Санкции.</i> Санкции могут стать препятствием при закупке иностранного оборудования и материалов.</p> <p>2) <i>Импортозамещение.</i> Также санкции побуждают отечественных производителей наращивать объемы оборудования и внедрять новые технологии.</p>

Окончание таблицы 15

Экономические факторы	Политические факторы
<p>2) <i>Повышение тарифов на энергоресурсы, рост налоговых и банковских процентных ставок.</i> Рост процентных ставок не дает возможность свободно привлечь заемный капитал, повышение тарифов на энергоресурсы не позволяет уменьшить затраты на производство продукции, а высокие налоги не способствуют эффективной деятельности предприятия.</p> <p>3) <i>Рост уровня инфляции.</i> Повышение уровня инфляции может отразиться на обесценивании денег, могут возникнуть трудности с получением долгосрочных кредитов, а также с выплатой зарплат работникам.</p>	

Проведем анализ выявленных тенденций в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ факторов

	Факторы	Причины, характеристика фактора	Тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния (по 10-ти бальной шкале)	Вес фактора (от 0 до 1)	Итого, сила влияния
Социальные факторы	1) Дефицит высококвалифицированных технических специалистов	Непопулярность у молодежи данной отрасли в связи с пониженным уровнем заработной платы, низкими перспективами карьерного роста по сравнению с другими отраслями	Увеличение дефицита инициативных, квалифицированных кадров (в связи с отсутствием четкой государственной программы по решению данных проблем в отрасли)	- 9	0,9	- 8,1

Окончание таблицы 16

	Факторы	Причины, характеристика фактора	Тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния (по 10-ти бальной шкале)	Вес фактора (от 0 до 1)	Итого, сила влияния
Технологические факторы	3) НТП в области производства	Способствует появлению новых материалов, оборудования, технологий.	Увеличение объемов производства, сокращение издержек долгосрочной перспективе, повышение производительности.	+9	0,9	+8,1
	4) Рост популяризации сети Интернет.	Рост глобализации, популяризация Интернета	Увеличение возможностей для рекламы, привлечения новых клиентов.	+5	0,5	+2,5
Экономические факторы	5) Снижение курса рубля по отношению к ключевым мировым валютам	Изменения во внешней политике ведут к изменению национальной валюты.	Повышение цен на импортное оборудование и материалы	-8	0,7	-5,6
	6) Повышение тарифов на энергоресурсы, рост налоговых и банковских процентных ставок	Остается тенденция увеличения тарифов, налогов и повышения банковских ставок.	Рост процентных ставок не дает возможность свободно привлечь заемный капитал, повышение тарифов ведет к росту затрат на строительство, а высокие налоги не способствуют эффективной деятельности предприятия.	-8	0,9	-7,2
	7) Рост уровня инфляции	Из-за нерационального управления экономикой стоимость денег может падать с большей силой.	Рост инфляции отрицательно сказывается на возможности предприятия платить по счетам.	-8	0,9	-7,2
Политические факторы	8) Санкции	Результаты недальновидной внешней политики	Ухудшение партнерских отношений со странами, что влияет на возможность закупки оборудования и материалов зарубежного производства.	-9	0,9	-8,1
	9) Импортозамещение	Использование средств для улучшения собственного производства.	Формируется тенденция поддержки отечественного производителя	+6	0,6	+3,6

Сила воздействия расценивается в соответствии со шкалой оценивания(Таблица 17).

Таблица 17 – Шкала оценивания

Положительное воздействие				
(+) 0-2	(+) 3-4	(+) 5-6	(+) 7-8	(+) 9-10
Практически не оказывает влияние	Оказывает небольшое воздействие	Имеет очевидное влияние, должно быть учтено при разработке стратегии	Имеет существенное влияние, должно в обязательном порядке рассматриваться как фактор стратегического развития	Ключевым фактором успеха в отрасли, должно рассматриваться как основа формирования уникальных компетенций
Отрицательное воздействие				
(-) 0-2	(-) 3-4	(-) 5-6	(-) 7-8	(+) 9-10
Практически не оказывает влияние	Оказывает незначительное понижающее воздействие	Очевидно снижает эффективность стратегического развития	Блокирует стратегическое развитие компании	Фатально препятствует развитию компании и ведет ее к банкротству в стратегической перспективе

Исходя из влияния социальных факторов, предприятию следует:

- Создавать комфортные условия для проживания специалистов на объектах;
- Повышать заработную плату и расширять социальный пакет\привилегии для увеличения желающих обучаться данной профессии.

Исходя из влияния технологических факторов, предприятиям следует:

- Инвестировать долю средств в технологические разработки;
- Использовать Интернет для привлечения клиентов и рекламы своей компании.

Исходя из влияния экономических факторов, предприятию следует:

- Соблюдать рациональное соотношение заемных и собственных средств в капитале предприятия;
- Увеличивать свою «экономическую подушку».

Исходя из влияния политических факторов, предприятию следует:

- Инвестировать в поддержку отечественного производителя;

– Укреплять партнерские отношения с другими странами, которые не попадают под действие санкций.

В связи с тем, что компания является строительной, то ей важно порой полностью разрабатывать проект и доводить его до результата. Поэтому такие компании имеют следующую бизнес-модель:



Рисунок 8 – Бизнес-модель АО «МСУ-75»

Основные элементы стратегического видения:

- Модель бизнеса – командная работа над постоянным повышением качества производимых работ, ориентированных на потребности клиента;
- Стратегическое позиционирование.

Риски, связанные с изменением процентных ставок по кредитам в сторону их повышения, оказывают негативное влияние на деятельность предприятия. При этом, в 2016 году предприятие было вынуждено привлечь краткосрочный кредит в размере 129713 тыс. руб.

Для минимизации рисков, связанных с изменением курса валют, АО «МСУ - 75» не планирует покупать импортное оборудование в иностранной валюте, отдавая предпочтение отечественному оборудованию.

Риски, могут возникнуть с проявлением в различных формах кризиса в банковской сфере, и, в частности, при банкротстве банков, что может

привести к затруднению выполнения предприятием своих финансовых обязательств перед третьими лицами, а также выполнению обязательств третьих лиц перед АО «МСУ - 75».

2.2 Анализ финансовой стратегии АО «МСУ-75»

Рассмотрим показатели АО «МСУ-75». Так как компания находится в небольшом городе (население – 62 466 человек), то стоит рассматривать внутренний рынок – на территории города и рынок региональный – Красноярский край и близлежащих регионов.

Таблица 18 – Показатели стратегического и финансового положения АО «МСУ - 75"

Показатели	2014	2015	2016
1) Рыночная доля компании и ее место в отрасли.	28,5	29,07%	30%
2) Повышаются или понижаются размеры прибыли и каковы они по сравнению с соответствующими показателями конкурентов, тыс. рублей	2 612 000	1 467 000	479
3) Растут ли продажи компании быстрее или медленнее, чем рынок в целом.	Стабильно	Стабильно	Медленнее
4) Объем выручки, тыс. рублей	267 440	390 484	210 637
5)Репутация фирмы в глазах потребителей, ее имидж.	Повышается	Повышается	Стабильная

Рыночная доля из года в год растет малыми темпами – 1% в год. Поэтому стоит добавить в разработку стратегии пункт об увеличении темпов роста рыночной доли компании.

В 2016 году очень сильно упал размер чистой прибыли, в сравнении с прошлым годом. Такая ситуация может отпугнуть потенциальных инвесторов, так как из чистой прибыли выплачиваются дивиденды.

Также стоит отметить замедление роста продаж компании, это можно связать со стабилизацией репутации фирмы. Этот момент следует осветить в

стратегии – нужно повышать репутацию и имидж компании для привлечения клиентов, что приведет к росту продаж.

Для анализа существующей финансовой стратегии проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, используя годовую финансовую отчетность.

Анализ финансового состояния показывает, по каким конкретным направлениям надо вести работу, дает возможность выявить наиболее важные аспекты и наиболее слабые позиции в финансовом состоянии предприятия.

Финансово стабильный бизнес является отражением устойчивого превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное перемещение средств предприятия за счет их эффективного использования, способствует бесперебойному производственному процессу. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом устойчивости предприятия [14].

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования [42].

В результате можно определить три показателя обеспеченности запасов источниками их финансирования (таблица 3).

Таблица 19 – Тип финансовой устойчивости предприятия

Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансирования запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
Абсолютная финансовая устойчивость	$M=(1,1,1)$	Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал)	Высокий уровень платежеспособности. Предприятие не зависит от внешних кредиторов. Все запасы полностью покрываются собственными оборотными средствами

Окончание таблицы 19

Нормальная финансовая устойчивость	$M=(0,1,1)$	Собственные оборотные средства, долгосрочные кредиты и займы	Нормальная платежеспособность. Рациональное использование заемных средств. Высокая доходность текущей деятельности
Неустойчивое финансовое состояние	$M=(0,0,1)$	Собственные оборотные средства, долгосрочные кредиты и займы, краткосрочные кредиты и займы	Нарушение нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности
Кризисное (критическое) финансовое состояние	$M(0,0,0)$	—	Предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства

Далее проведем оценку финансовой устойчивости анализируемого предприятия (таблица 20).

Таблица 20 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости АО «МСУ-75»

тыс.руб.				
Показатели	Условные обозначения	2015	2016	Изменение за анализируемый период (+/-)
1. Источники формирования собственных средств (капитал и резервы)	ИСС	94476	93910	-566
2. Внеоборотные активы	ВОА	16424	16137	-287
3. Наличие собственных оборотных средств	СОС	78052	77773	-279
4. Долгосрочные обязательства (кредиты и займы)	ДКЗ	35623	12695	-22928
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств	СДИ	113675	90468	-23207
6. Краткосрочные кредиты и займы	ККЗ	135485	129713	-5772
7. Общая величина основных источников средств	ОИ	263482	240457	-23025
8. Общая сумма запасов	З	191545	198685	7140
9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	ΔСОС	-113493	-120912	-7419
10. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов	ΔСДИ	-77870	-108217	-30347
11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования запасов	ΔОИЗ	71937	41772	-30165

Проанализировав трехфакторную модель типа финансовой устойчивости, можно сделать вывод, что АО «МСУ-75» имеет неустойчивое финансовое состояние. Означает нарушение нормальной платежеспособности, имеется необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. При этом возможно восстановление платежеспособности.

Далее анализ проводится по следующим группам относительных показателей: показатели финансовой устойчивости, показатели рентабельности, показатели ликвидности.

Таблица 21 – Оценка динамики финансовой устойчивости АО «МСУ - 75»

Показатель	Нормативное значение	2014	2015	2016
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	$\geq 0,5$	0,34	0,34	0,37
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,5$	2,98	2,96	2,73
Коэффициент самофинансирования	≥ 1	3,98	1,01	1,2
Коэффициент инвестирования	≥ 1	1,13	0,70	0,90
Коэффициент постоянного актива	≤ 1	0,88	1,44	1,07
Коэффициент маневренности	0,5	0,12	-0,44	-0,04
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (КОСС)	0,1	0,32	-0,78	-0,09

На основании полученных данных, при сопоставлении их с рекомендуемым значением данных коэффициентов можно сделать следующие выводы:

Коэффициент финансовой независимости не соответствует нормативному значению (более 0,5) на протяжении трех анализируемых лет, что указывает на финансовую зависимость предприятия от внешних источников.

Обратным является коэффициент зависимости, который так же не соответствует рекомендуемому значению. Коэффициент финансовой зависимости характеризует независимость предприятия от внешних займов. Таким образом, компании не удалось снизить объем заемного капитала и снизить риски возникновения у предприятия дефицита денежных средств и

высокой неплатежеспособности.

Коэффициент постоянного актива показывает какая доля собственных источников средств направляется на покрытие внеоборотных активов. Он характеризует удельный вес иммобилизованных средств в собственном капитале. Показатель находится выше нормы, так как внеоборотные активы выше стоимости собственных средств.

Коэффициент маневренности собственного капитала имеет норматив, который находится в интервале от 0,2 до 0,5, чем ближе к верхней границе, тем больше маневра. Расчеты показывают, что предприятие не имеет финансовые возможности для маневра, и не может обеспечить гибкость в использовании собственных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет нормативное значение выше 0,1. У предприятия слабые возможности в проведении независимой финансовой политики, так как коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ниже нормативного значения.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время. Величина коэффициента в 2016 году показывает, что финансовое положение организации является не устойчивым.

Финансовое состояние предприятия выражается в соотношении структур его активов и пассивов, а именно средств предприятия и их источников (таблица 22).

Таблица 22 – Анализ ликвидности баланса АО «МСУ - 75»

Активы по степени ликвидности	2015	2016	Пассивы по сроку погашения	2015	2016	тыс.руб	
						Платежный излишек (недостаток), тыс.руб.	
						2015	2016
Абсолютно ликвидные активы (A_1)	9087	753	Наиболее срочные обязательства (P_1)	135485	129713	-126398	-128960
Быстрореализуемые активы (A_2)	62850	41019	Срочные пассивы (P_2)	8683	16960	54167	24059
Среднереализуемые активы (A_3)	191545	198685	Долгосрочные обязательства (P_3)	35623	12695	155922	185990
Труднореализуемые активы (A_4)	570744	590132	Постоянные пассивы (P_4)	400222	560900	170522	20232

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения:

$$A_1 > P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 < P_4.$$

В случае если одно или несколько неравенств системы имеют противоположные оптимальному варианту знаки, ликвидности баланса отличается от абсолютной.

Результат расчетов по данной анализируемой организации показывает, что сопоставление групп итогов по активу и пассиву на 2016 год имеет следующий вид:

- $A_1 < P_1$;
- $A_2 > P_2$;
- $A_3 > P_3$;
- $A_4 > P_4$.

На основе этих данных можно сделать вывод:

- предприятие неплатежеспособно по наиболее срочным (текущим) платежам;
- предприятие платежеспособно в ближайшей перспективе от трех до шести месяцев, так как может погасить свои краткосрочные обязательства;
- предприятие платежеспособно в отдаленном будущем от шести

месяцев до года.

– четвертое неравенство носит «балансирующий» характер, его выполнение свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости - наличии у предприятия собственных оборотных средств.

Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности АО «МСУ - 75» приведен в таблице 23.

Таблица 23 – Анализ коэффициентов ликвидности АО «МСУ - 75»

Показатель	Нормативные ограничения	2015	2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,4	0,06	0,01
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,47	0,27
Коэффициент общей ликвидности	0,7-1	1,75	1,62

Коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже нормы и показывает, что краткосрочные долговые обязательства не могут быть покрыты за счет денежных средств, т.е. практически абсолютно ликвидными активами.

Значение коэффициента текущей ликвидности ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент общей ликвидности показывает достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств, характеризует также запас финансовой прочности.

Таблица 24 – Показатели рентабельности АО «МСУ - 75»

Показатель	2015	2016
Рентабельность продаж	5,9	28,7
Рентабельность активов	2,5	0,3
Рентабельность собственного капитала	5	0,4
Рентабельность заемного капитала	5,2	0,8

Как следует из расчетов, показатели рентабельности продаж за 2016 год выше, чем за 2015 год. Это обусловлено существенным увеличением

выручки при неизменной себестоимости реализованной продукции, значительным увеличением прибыли от продаж, но критичным снижением чистой прибыли предприятия, за счет чего так малы показатели рентабельности собственного капитала и рентабельность активов.

Общая оценка финансового состояния, основанная на целой системе абсолютных и относительных показателей, характеризует его недостаточную финансовую устойчивость.

При оценке финансовой стратегии предприятия так же необходимо ориентироваться на следующие этапы:

- политика максимизации прибыли;
- политика привлечения заемных средств;
- стратегия управления текущими активами и текущими пассивами предприятия.

Самым эффективным методом финансового анализа для целей оперативного и стратегического планирования-это анализ активности, который отслеживает зависимость финансовых результатов бизнеса от затрат и объемов производства. На его основе можно будет разработать рекомендации по политике максимизации объема и потенциала прибыли. Этот анализ связан с расчетом следующих руководящих принципов:

- валовая маржа (ВМ):

$$ВМ = ВР - ПЗ, \quad (1)$$

где ВР – выручка от реализации;

- коэффициент валовой маржи (кВМ), который показывает инвесторам, сколько валовой прибыли компания зарабатывает на каждый рубль дохода;

$$кВМ = ВМ / ВР, \quad (2)$$

- порог рентабельности (ПР) – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибылей.

$$ПР = ПЗ / кВМ, \quad (3)$$

где ПЗ – постоянные затраты;

– запас финансовой прочности (ЗФП), который показывает на сколько можно сокращать производство продукции, не имея при этом убытков.

$$\text{ЗФП} = \text{ВР} - \text{ПР} , \quad (4)$$

где ПР – порог рентабельности

– ЗФП% показывает, какое снижение выручки способно выдержать предприятие в кризисные периоды его деятельности.

$$\text{ЗФП \%} = \text{ЗФП} / \text{ВР} * 100\% \quad (5)$$

– прибыль (Пр):

$$\text{Пр} = \text{ВР} - \text{ПЗ} - \text{ПЗ}, \quad (6)$$

– сила воздействия производственного рычага (СВПР):

$$\text{СВПР} = \text{ВМ} / \text{Пр} , \quad (7)$$

Основным критерием принятия решения является значение силы воздействия производственного рычага. Действие производственного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки порождает ещё более сильное изменение прибыли. Сила воздействия производственного рычага рассчитывается для определенного объема продаж и показывает, сколько процентов изменения прибыли дает каждый процент изменения выручки. Эффект производственного рычага поддается контролю на основе учета удельного веса постоянных затрат, при этом чем выше удельный вес постоянных затрат, тем сильнее действует производственный рычаг [7].

Расчет базовой силы воздействия производственного рычага АО «МСУ - 75» представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Расчет базовой силы воздействия производственного рычага АО «МСУ - 75»

Показатель	тыс. руб.	
	2015	2016
Выручка от реализации	32752	42661
Темп роста выручки, %	-	30
Переменные затраты	24653	24301
Темп роста переменных затрат, %	-	-2

Окончание таблицы 25

Показатель	2015	2016
Постоянные затраты	6164	6076
Валовые затраты	30817	30377
Удельный вес постоянных затрат, %	20	22
Валовая маржа	8 099	18 360
Прибыль	1935	12284
Сила воздействия производственного рычага	4,18	1,49

Таким образом, сила воздействия производственного рычага в 2015 г. – 4,18, в 2016 – 1,49. Снижение значения свидетельствует об уменьшении производственного риска в 2015 году.

Из данных таблицы следует, что в базовом варианте сила воздействия производственного рычага равна 1,49. Это означает, что при возможном увеличении выручки от реализации, например, на 7%, прибыль возрастет на $7\% \cdot 1,49 = 10,43\%$, а при снижении выручки от реализации на 10% прибыль снизится на $10\% \cdot 1,49 = 14,9\%$

В результате использования различных источников финансирования складывается определенное соотношение между собственными и заемным капиталом, а, так как по заемному капиталу образуются финансовые издержки, возникает необходимость измерения влияния этих издержек на конечный результат деятельности предприятия. Поэтому для разработки политики привлечения заемных средств рассчитывают эффект финансового рычага.

Эффект финансового рычага (ЭФР) – это приращение к рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию кредита, несмотря на его платность [14].

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{ставка налогообложения прибыли}) \times (R_a - \text{СРСП}) \times (ЗС / \text{СС}), \quad (8)$$

где R_a - рентабельность активов;

СРСП - средняя расчетная процентная ставка кредита.

Расчет базового эффекта финансового рычага представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет базового эффекта финансового рычага АО «МСУ - 75»

тыс.руб.

Показатели	Базовый вариант соотношения заемных и собственных средств
	(31,6/ 68,4)
1 Актив	83222
2 Пассив, всего в т.ч.	83222
- собственные средства	56900
- заемные средства	26322
3 Нетто-результат эксплуатации инвестиций	8308
4 СРСП, %	3,0
5 Финансовые издержки	727
6 Прибыль подлежащая налогообложению	218
7 Налог на прибыль	13
8 Чистая прибыль	92
9 Рентабельность собственных средств, %	0,2
10 Рентабельность активов, %	0,3
11 Дифференциал финансового рычага, %	-2,7
12 Плечо финансового рычага	0,46
13 Эффект финансового рычага	-1,17

Эффект финансового рычага в базовом варианте 2016 года имеет отрицательное значение, следовательно привлечение заемных средств невыгодно, вследствие отрицательного дифференциала из-за финансовых издержек по обслуживанию долга. Далее, при разработке политики привлечения заемных средств проведем сравнение базового показателя с прогнозным. Важно, чтобы с увеличением заемных средств значение ЭФР не снижалось.

Далее рассмотрим действующую комплексную политику управления текущими активами и текущими пассивами.

Перейдем к политике управления текущими активами.

Признаки и результаты расчета показателей управления текущими активами сведены в таблицу 27.

Таблица 27 – Признаки и результаты расчета показателей управления текущими активами АО «МСУ - 75»

Показатель	тыс. руб.	
	2014	2015
1 Выручка	32752	42661
2 Прибыль до налогообложения	2108	218
3 Внеоборотные активы	57744	59132
4 Оборотные активы	22499	24090
5 Общая величина активов	80243	83222
6 Удельный вес оборотных активов в имуществе предприятия	0,28	0,29
7 Рентабельность активов, %	2,5	0,3
8 Рентабельность оборотных активов, %	8,9	1
9 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,4	1,8
10 Продолжительность одного оборота в днях	256	196

На предприятии применяется консервативная политика управления текущими активами, для которой характерна ситуация, при которой предприятие всячески сдерживает рост текущих активов, стараясь минимизировать их (удельный вес текущих активов в общей сумме всех активов низок)

Такую политику предприятия ведут либо в условиях достаточной определенности ситуации, когда объем продаж, сроки поступлений и платежей, необходимый объем запасов и точное время их потребления и т. д. известны заранее, либо при необходимости строжайшей экономии буквально на всем. Консервативная политика управления текущими активами несет в себе чрезмерный риск возникновения технической неплатежеспособности из-за малейшей заминки или ошибки в расчетах, ведущей к ресинхронизации сроков поступлений и выплат предприятия.

В 2015 году применялась умеренная политика управления текущими пассивами, так как предприятие имело умеренную долю краткосрочного кредита в составе пассива предприятия.

Определим комплексную политику при помощи матрицы комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами предприятия (таблица 28).

Таблица 28 – Матрица выбора политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами АО «МСУ - 75»

Политика управления текущими пассивами	Политика управления текущими активами		
	Консервативная	Умеренная	Агрессивная
Агрессивная	Не сочетается	Умеренная	Агрессивная
Умеренная	Умеренная 2016 г	Умеренная	Умеренная
Консервативная	Консервативная	Умеренная	Не сочетается

Так как для управления текущими активами используется консервативная политика, а пассивами умеренная политика, то их сочетание дает умеренную политику комплексного оперативного управления. Для нее характерно: текущие активы составляют половину всех активов предприятия; средний период оборачиваемости текущих активов; величина краткосрочного кредита на среднем уровне. Данная политика представляет собой компромисс между агрессивной и консервативной моделью, поэтому необходимо помнить, что такие показатели как рентабельность, оборачиваемость и ликвидность находятся на среднем уровне.

В следующем пункте рассмотрим направления возможного развития деятельности предприятия, направленные на улучшение финансового состояния АО «МСУ - 75».

2.3 Основные направления совершенствования финансовой стратегии АО «МСУ-75»

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду предприятия, выявив результаты финансового анализа, целесообразно дополнить анализ предприятия возможностями SWOT-анализа и обобщить информацию, полученную в результате исследования, и определить направления развития, которые позволят улучшить финансовое состояние предприятия, а именно,

принести дополнительную прибыль, а также определить направления развития предприятия.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективности или неэффективности функционирования бизнеса, что представляет собой сжатый анализ информации, на основании которого делается вывод о направлении, в котором организация может развиваться. Вывод, сделанный из него, описан, и нет рекомендуемого или предпочтительного.

В процессе анализа проделана большая работа, необходимо учитывать сильные и слабые стороны корпорации "МСУ - 75", а также возникновение угрозы и возможности со стороны, обращая при этом внимание на наиболее важные вещи, сосредоточиться на финансовой составляющей (Таблица 29).

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной деятельности предприятия, это сжатый анализ информации, на основании которой делается вывод о направлении, в котором организация может расти.

Таблица 29 – SWOT-анализ АО «МСУ-75»

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Высокое качество продукции	1	Высокие издержки по меркам регионального рынка
2	Высокая известность на территориальном рынке	2	Отсутствие рекламы в большом количестве
3	Квалифицированный персонал	3	Нет взаимодействия с техническими институтами и колледжами
4	Большой объем заказов	4	Устаревшее оборудование по меркам регионального рынка
6	Социальные льготы для сотрудников	5	Устаревшие технологии
7	Сравнительно низкие издержки		

Окончание таблицы 29

Возможности (О)		Угрозы (Т)	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Повышение скорости и качества строительства	1	Повышение тарифных ставок
2	Выход на новые рынки	2	Повышение интенсивности конкуренции
3	Расширение круга потребителей	3	Неосвоение нового материала или технологии
4	Снижение издержек	4	Природные и техногенные факторы, мешающие строительству
5	Расширение профессиональных компетенций	5	Высоки затраты на энергию, топливо
		6	Изменение валютных курсов

Анализ сильных сторон:

- Компания стремительно растет, хоть и малыми темпами;
- Имеет широкую известность на собственном рынке, что позволяет ей всегда иметь заказы на строительство;
- Квалифицированный персонал, который может обучиться новым методам и технологиям.

Анализ слабых сторон:

- Издержки компании выше издержек других компаний на региональном рынке;
- Возможно, реклама не нужна на своей территории, но при выходе на новый рынок она может стать хорошим методом для занятия ниши;
- Взаимодействие с техническими образовательными учреждениями позволяет нанимать новых сотрудников, а также служит рекламой;
- Устаревшее оборудование и технологии не будут конкурировать на большом рынке, также старые методы и оборудование могут снизить как качество, так и скорость работы.

Анализ возможностей:

- Все слабые стороны можно превратить в возможности;
- При выходе на новые рынки появятся новые клиенты;
- Всегда можно изучить опыт других компаний как отечественных, так и зарубежных, расширив свои компетенции.

Главными угрозами крупных компаний являются:

- Изменения в законодательстве, которые могут привести к повышению налоговых ставок, появлению запретов на отдельные аспекты деятельности;
- Используя старое оборудование и технологии, а также не освоив новый вид материала, можно проиграть конкуренцию, потеряв долю рынка;
- Последствия внешней политики – падение национальной валюты.

Матрица Ансоффа (матрица товар – рынок) – аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, Игорем Ансоффом [32].

Матрица Ансоффа приведена на рисунке 15.

Существующий товар		Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 15 – Матрица Ансоффа

Матрица возможностей по товарам-рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара и диверсификация.

Выбор альтернативы зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании обновлять производство. Две или более стратегий могут сочетаться.

Оценку источников роста по Ансоффу всего проводить с помощью таблиц, оценивая каждую стратегию по ряду параметров.

Каждому параметру присваивается «зеленая», «желтая» или «красная» метка, которые означают целесообразность использования стратегии для анализируемого товара и рынка компании.

- чем больше «зеленых» меток, тем выше потенциал в реализации стратегии;
- чем больше «красных меток», тем ниже вероятность успешной реализации стратегии.

Оценку стратегий роста рекомендуется проводить именно в указанном порядке, что устанавливает приоритетность в их реализации. Логика такой приоритетности следующая: компания должна идти по пути наименьших затрат и наименьшего сопротивления.

Первый шаг заключается в рассмотрении возможности реализации стратегии проникновения.

Стратегия проникновения заключается в том, чтобы получать более высокий доход за счет существующих потребителей, продавая им текущий товар.

Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?» необходимо оценить ряд характеристик (таблица 20).

Таблица 30 – Оценка возможности реализации стратегии проникновения АО «МСУ - 75»

Стратегия проникновения	Есть ли возможность и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описание текущего рынка	Монтаж и строительство объектов		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара	Максимальная	Умеренная	Низкая
Уровень доступа к товару	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет

Окончание таблицы 20

Стратегия проникновения	Есть ли возможность и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Услуги АО «МСУ - 75» имеет конкурентное преимущество и часто используется потребителями. Второй шаг заключается в рассмотрении возможности реализации стратегии развития рынка.

Стратегия развития рынка заключается в распространении успеха текущего товара на новых рынках. При этом, новыми рынками могут быть как новые географические территории, так и новые группы потребителей.

Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?» необходимо оценить возможности реализации стратегии развития рынка в таблице 21.

Таблица 31 – Оценка возможности реализации стратегии развития рынка АО «МСУ - 75»

Стратегия развития рынка	Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описание текущего рынка	Новый рынок: Монтаж и строительство объектов. Рынок сбыта в других регионах Текущий товар: металлоконструкции, инструменты и приспособления		
Успешна ли компании в текущей деятельности	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество (1-3)	Средний уровень насыщенности рынка (4-10)	Высокий уровень насыщенности
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Предприятие обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития нового рынка	Да		Нет

Окончание таблицы 31

Стратегия развития рынка	Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Уровень доступа к товару	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Товар обладает уникальными свойствами (в сравнении с ключевыми конкурентами нового рынка)	Да		Нет

Рассмотрев таблицу можно ответить на следующий вопрос: «Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?». Стратегия развития рынка вероятна, но на новом рынке преобладает большое количество конкурентов.

Третий шаг заключается в рассмотрении возможности реализации стратегии развития товара.

Стратегия развития товара заключается в том, чтобы увеличить долю текущего рынка за счет выпуска новых продуктов. При этом, новым товаром может быть: усовершенствованный товар, товар в новой упаковке, товар в новом объеме или абсолютная новинка. Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?» необходимо сделать оценку возможности реализации стратегии развития товара (таблица 22).

Таблица 32 – Оценка возможности реализации стратегии развития товара АО «МСУ - 75»

Стратегия развития товара	Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описание текущего рынка	Текущий рынок: Монтаж и строительство объектов Новый товар: электротехническое оборудование		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка

Окончание таблицы 22

Стратегия развития товара	Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Успех зависит от инновационности и постоянного предложения новой продукции	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Рассмотрев таблицу, можно сделать вывод о том, что стратегия развития товара возможна.

Далее необходимо рассмотреть возможность реализации стратегии диверсификации. Она заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?» необходимо оценить возможности реализации стратегии диверсификации АО «МСУ - 75» (таблица 33).

Таблица 33 – Оценка возможности реализации стратегии диверсификации АО «МСУ – 75»

Стратегия диверсификации	Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описание текущего рынка	Новый рынок: монтаж, строительство и выпуск электротехнического оборудования Новый товар: электротехническое оборудование		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет

Окончание таблицы 33

Стратегия диверсификации	Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны или отсутствуют		Есть

Оценив возможности реализации стратегии диверсификации АО «МСУ - 75» можно прийти к выводу, что предприятию возможно расширить деятельность и диверсифицировать продукцию.

Затем необходимо объединить результаты анализа и определить направления развития (таблица 34).

Таблица 34 – Разработка стратегических направлений деятельности АО «МСУ - 75»

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Вероятна	Реализация стратегии вероятна, но присутствуют ограничения уровня потребления товара на текущем рынке.	увеличение объемов производства
Стратегия развития рынка	Вероятна	Выход на новые рынки – хороший источник роста. Реализация стратегии вероятна, но присутствует высокая конкурентная борьба.	
Стратегия развития товара	Возможна	Предприятие обладает ресурсами для расширения ассортимента продукции	диверсификация продукта
Стратегия диверсификации	Возможна	У предприятия есть возможность обеспечить рост компании за счет открытия нового направления производства для нового рынка. Она заключается в производстве электротехнического оборудования	

Проанализировав АО «МСУ - 75» по матрице Ансоффа можно сделать вывод о возможности расширения ассортимента товаров и диверсификации продукции предприятия.

Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой

стратегии роста потребители уже знакомы с основным товаром компании, уже есть сформированный имидж компании. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

Стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых товаров для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из предложенных стратегия роста. Причины выбора стратегии диверсификации – распределить риски компании между разными сферами деятельности (в случае, если один вид деятельности будет не успешным, второй обеспечит компании рост).

Ориентируясь на стратегию роста, предприятие должно иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития деятельности. Стратегия роста требует финансовой поддержки, следовательно общей стратегии развития должна соответствовать его финансовая стратегия.

Финансовая стратегия является частью общей стратегии экономического развития, в силу чего она должна согласовываться с ее целями и направлениями. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает существенное влияние на общую экономическую стратегию предприятия, поскольку изменение финансовой устойчивости предприятия является причиной корректирования не только финансовой, но и общей стратегии развития предприятия.

Финансовая стратегия представляет собой один из основных инструментов управления деятельностью компанией. Реализация стратегических, тактических и оперативных решений неразрывно связана с финансовой стратегией, так как в системе рыночных отношений любое экономическое действие обусловлено финансовой составляющей. Для достижения поставленных целей предприятию необходима финансовая стратегия, наличие которой положительно отражается на общих экономических результатах и позволяет обеспечить все направления

развития организации необходимыми финансовыми ресурсами. При ее разработке возможны различные варианты, но для любого из них потребуется определить срок планирования, наметить основные финансовые цели и способы их достижения. Не менее важен контроль реализации стратегии, позволяющий оценивать эффективность деятельности, выявлять отклонения от запланированного результата и корректировать стратегию на последующие периоды [26],[28].

Разработка финансовой стратегии играет большую роль в обеспечении эффективного развития предприятия. Эта роль заключается в следующем:

- разработанная финансовая стратегия обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и финансовых целей экономического и социального развития предприятия;
- позволяет реально оценить финансовые возможности предприятия, обеспечить максимальное использование его внутреннего финансового потенциала и возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами;
- обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды;
- учитывает заранее возможные варианты развития неконтролируемых предприятием факторов внешней среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия для деятельности предприятия;
- наличие финансовой стратегии обеспечивает взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия.

В результате анализа было выявлено, что чистая прибыль предприятия находится на низком уровне, так же отсутствуют абсолютно ликвидные активы, следовательно для дальнейшего развития предприятия необходимо привлечение заемных средств.

При разработке политики привлечения заемных средств рассчитывают эффект финансового рычага.

Для расчета ЭФР предложим разные варианты соотношения заемных и собственных средств:

Расчет эффекта финансового рычага представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Расчет эффекта финансового рычага (при различной структуре пассива) АО «МСУ - 75»

Показатели	Варианты					
	(10/90)	(20/80)	(30/70)	(40/60)	(50/50)	(70/30)
1 Актив	83222	83222	83222	83222	83222	83222
2 Пассив, всего в т.ч.	83222	83222	83222	83222	83222	83222
- собственные средства	74899,8	66577,6	58255,4	49933,2	41611	24966,6
- заемные средства	8322,2	16644,4	24966,6	33288,8	41611	58255,4
3 Нетто-результат эксплуатации инвестиций	8308	8308	8308	8308	8308	8308
4 СРСР, %	19,0	19,2	19,5	20,0	20,2	20,5
5 Финансовые издержки	1581,2	3195,7	4868,5	6657,8	8405,4	11942,4
6 Прибыль подлежащая налогообложению	6726,8	5112,3	3439,5	1650,2	-97,4	-3634,4
7 Налог на прибыль	403,6	306,7	206,4	99,0	-5,8	-218,1
8 Чистая прибыль	6323,2	4805,5	3233,1	1551,2	-91,6	-3416,3
9 Рентабельность собственных средств, %	8,4	7,2	5,5	3,1	-0,2	-13,7
10 Рентабельность активов, %	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
11 Дифференциал финансового рычага, %	-18,7	-18,9	-19,2	-19,7	-19,9	-20,2
12 Плечо финансового рычага	0,11	0,25	0,43	0,67	1,00	2,33
13 Эффект финансового рычага, %	-1,95	-4,44	-7,73	-12,35	-18,71	-44,31

Дифференциал финансового рычага возникает из-за расхождения прибыли за счет разного уровня рентабельности активов и процентной ставкой по кредитам. Предприятие не имеет такой уровень рентабельности активов, который может покрыть финансовые издержки по заемным средствам. Отрицательный эффект (или обратная сторона финансового рычага) проявляется, когда рентабельность активов падает ниже ставки по кредиту, что приводит к ускоренному формированию убытков. В нашем

случае рентабельность активов равна 0,3%, в то время как СРСП выше 19%.

Эффект финансового рычага способствует формированию рациональной структуры источников средств предприятия в целях финансирования необходимых вложений и получения желаемого уровня рентабельности собственного капитала, при которой финансовая устойчивость предприятия не нарушается.

Как видно из таблицы 35, предприятие не может привлекать кредит. При попытке привлечь кредит показатель ЭФР снижается и имеет отрицательное значение.

Предприятие имеет низкий уровень рентабельности активов, поэтому привлекать заемные средства для этого предприятия нецелесообразно.

Вследствие отсутствия возможности собственного инвестирования по причине низкой чистой прибыли предприятия, а так же нерекомендуемом привлечении заемных средств, для реализации мероприятий по развитию деятельности предприятия необходимы иные варианты привлечения инвестиций. Разработка инвестиционной политики предприятия поможет увеличить прибыль предприятия и повысить рентабельность активов.

Мероприятия по диверсификации и развитию деятельности предприятия, разработка инвестиционной политики, а также оценка ее эффективности рассмотрены в следующем пункте.

3 Мероприятия по совершенствованию финансовой стратегии АО «МСУ-75»

Финансовая стратегия компании представляет собой план действий по своевременному предоставлению финансовых ресурсов и их эффективному использованию.

Проанализировав основные направления развития финансовой стратегии АО «МСУ - 75» было выявлено, что в рамках политики привлечения заемных средств предприятие не может привлекать кредит для дальнейшего развития в силу низкого уровня рентабельности активов. Для повышения рентабельности активов важно увеличить прибыль предприятия, что может быть достигнуто формированием и реализацией соответствующей инвестиционной политики.

Инвестиционная политика формируется в рамках общей финансовой стратегии компании как самостоятельной единицы. Этот блок является основным, так как оно направлено на реализацию не только финансовой, но и корпоративной стратегии предприятия – неполная или неэффективная реализация инвестиционной политики предприятия ставит под угрозу реализацию всего стратегического набора.

Инвестиционная политика является частью общей финансовой стратегии компании. Она состоит в выборе и реализации наиболее эффективных форм инвестиций с целью обеспечения высоких темпов его развития и постоянного роста своей рыночной стоимости.

При разработке инвестиционной политики целесообразно руководствоваться следующими принципами:

- 1 Достижение экономического и социального эффекта от рассматриваемых мероприятий. При этом для каждого объекта инвестирования используются различные методы оценки эффективности.

- 2 Получение предприятием наибольшей прибыли на вложенный капитал при минимальных инвестиционных затратах.

3 Использование предприятием государственной поддержки для повышения эффективности инвестиций в форме субсидий.

4 Привлечение инвесторов.

5 Обеспечение минимизации инвестиционных рисков, связанных с реализацией конкретных проектов. Влияние коммерческих рисков может быть оценено через вероятное изменение ожидаемой доходности инвестиционных проектов и соответствующее снижение их эффективности.

При разработке инвестиционной политики учитываются следующие факторы:

- финансовое положение предприятия;
- технический уровень производства;
- возможность получения оборудования по лизингу;
- наличие у предприятия как собственных, так и возможности привлечения заемных средств в форме кредитов и займов;
- финансовые условия инвестирования;
- льготы, получаемые инвесторами от государства;
- коммерческая эффективность намечаемых к реализации проектов.

Рассмотрим основные возможные меры по дальнейшему развитию деятельности компании в соответствии с выбранной стратегией роста и оценим возможность их реализации в рамках инвестиционной политики компании.

Выбор инструментария оценки финансового потенциала строительного предприятия является непростой задачей. Необходимо учесть все факторы, формирующие финансовый потенциал данной отрасли, которые позволили бы произвести наиболее точный анализ и дать оценку финансовой деятельности компании.

С учетом перечисленных условий функционирования строительно-монтажных предприятий и результаты анализа внутренней и внешней среды предприятия можно выделить несколько направлений развития АО «МСУ - 75».

Предприятие может максимально использовать фактор увеличения спроса на продукцию путем наращивания объемов производства текущих продуктов, насыщая уже имеющиеся рынки сбыта и осваивая новые. В процессе развития технологически близкого вида услуг компания имеет возможность использовать общую технологическую базу, навыки и опыт работников, каналы поставок сырья, каналы сбыта, опыт управления производством, известную торговую марку, налаженные деловые отношения. Это дает мощный потенциал в виде конкурентного преимущества в определенном секторе рынка.

Осуществлять переработку собственной строительной продукции самостоятельно, что является одним из стратегических направлений повышения эффективности производства. Организация производства и переработки промышленного сырья непосредственно на производстве позволяет снизить издержки, сократить потери сырья.

Промышленная переработка и реализация конечной продукции предприятием дает возможность исключить из производственной цепочки предприятий-посредников. В результате выигрывают потребители - от более низких цен и качества продукции, а также производители, получающие 100% выручки от реализации конечной продукции. При сложившейся ситуации большая часть прибыли производства остается у перерабатывающих предприятий, транспортных организаций и в розничной торговле, то есть у многочисленных посредников.

Привлекательным и эффективным видится вариант использовать наличие спроса на товарный бетон – организовать собственное производство по производству товарного бетона. Производство бетона не требует больших производственных помещений и крупного вложения денежных средств.

Производство товарного бетона выгодно открывать, так как у предприятия уже имеется собственное производство по выпуску строительных комплектующих.

Возможно организовать розничную реализацию бетонной продукции в близлежащих территориях путем продажи продукции через строительные магазины. Сегодня многие промышленные компании и организации, функционирующие в сфере строительства, имеют постоянную потребность в использовании высококачественных бетонных смесей. Это объясняется непрерывным увеличением темпов строительства жилых и промышленных объектов. Именно поэтому современные бетонные заводы не имеют сложностей с реализацией своей продукции.

Представленные направления развития предприятия видятся наиболее целесообразными в настоящих условиях деятельности предприятия.

Используя фактор спроса на товарный бетон в связи с закрытием завода «Марка Бетона», предлагаем расширение производства АО «МСУ - 75», выбирая вариант изготовления товарного бетона. Открывать производство бетона выгодно для предприятия, так как у него уже имеется собственное производство по выпуску строительных комплектующих и каналы реализации продукции.

Определим источники финансирования расширения деятельности.

Планируется инвестирование данного проекта собственником предприятия. Который занимается оптовой и розничной торговлей, предоставляет услуги по монтажу и строительству объектов, имеет собственный цех и производство. В этом заключается еще одно преимущество данного проекта, так как уже имеются каналы реализации произведенной продукции. Вложение в реализацию проекта составит 559 387 руб. То есть инвестирование направлено только на покупку и установку оборудования, расходы по оплате труда дополнительных рабочих будет осуществляться за счет АО «МСУ - 75».

На сегодняшний день приобретение бетонного завода является выгодным и перспективным инвестиционным проектом. Это связано с высоким спросом на качественный бетон, без которого не обходится ни одно строительство. Купить бетонный завод и наладить собственное производство

бетона – это экономически выгодное решение как для крупных строительных компаний, испытывающих потребность в больших объемах стройматериала, так и для частных лиц, желающих открыть собственный бизнес. Строительным организациям такая мера позволит снизить расходы на закупку материалов, а владельцам бизнеса строительство бетонного завода обеспечит высокий доход при минимальных затратах на техническое обслуживание объекта.

Производительность и функциональность завода по изготовлению бетона целиком и полностью зависит от его комплектации и качества оборудования. Этому вопросу стоит уделить особое внимание и потому, что показатель производительности оборудования может варьироваться в пределах от 25 до 200 кубометров в час. В стандартный набор, необходимый для производства бетона, входят следующие агрегаты: бетоносмеситель, силосы для хранения цемента, дозаторы и т.п. Основным компонентом системы является, конечно же, бетоносмеситель. Именно он во многом обуславливает общую стоимость комплекта.

Так как производство нужно оптимизировать и снизить издержки, выбираем оборудование по техническим характеристикам соответствующим небольшим объемам производства и по приемлемой цене. Приобретение оборудования для производства бетона будет осуществляться у компании «БСУ Сервис», которая поставляет оборудование для строительных предприятий.

Планируется приобретение мини завода по производству товарного бетона, стоимостью 633000 рублей. Доставка оборудования будет производиться еврофурой через транспортную компанию «Деловые линии». Так же приобретаем складские шкафы для хранения смеси стоимостью 40 000 рублей. Стоимость доставки и установки оборудования 71 000 руб. Срок полезного использования 5 лет. Амортизация начисляется линейным методом. Технические характеристики приобретаемого оборудования представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Технические характеристики оборудования по производству сыра

Показатели	Значение
Объем переработки смеси, л/сутки	300
Выпускаемая продукция:	
– бетон, м ³ /сутки	80
Установленная мощность, кВт	10,5
Обслуживающий персонал, чел.	2
Необходимая производственная площадь, не менее, кв.м	10

Для производственной деятельности мини-заводу необходимо производственное помещение, площадью 70 квадратных метров с проведенными инженерно-техническими коммуникациями. В нем будет размещаться цех по производству бетона, склад для хранения смеси и бытовое помещение для сотрудников. Такое помещение у предприятия имеется, поэтому будет отсутствовать ежемесячная стоимость аренды.

Предприятия, которые производят в основном бетон, впоследствии расширяют свой ассортимент, изготавливая, например, цемент и стекло.

Основное преимущество бетона – сжатые сроки реализации. Таким образом, повышается рентабельность предприятия..

Используя конгломератную диверсификацию возможно осуществить производство топливных брикетов, используя отходы деревообработки.

Одну из стратегий развития АО «МСУ - 75» можно будет реализовать через создание проекта производства топливных брикетов. Целью проекта является производство продукции из практически бесплатного сырья. В то же время, с одной стороны, можно ввести отходы в производство, а с другой- улучшить экологическую ситуацию.

Проблема энергосбережения в современном мире стоит достаточно остро. Постепенно вводятся в эксплуатацию новые виды топлива. Среди всех выделяются так называемые ЭКО-дрова (топливные брикеты). Это биотопливо, получаемое прессованием сельскохозяйственных отходов и древесных отходов. Такие брикеты могут быть как цилиндрической, так и прямоугольной формы.

Сырьевая база – практически бесплатное сырье, так как в брикеты перерабатывают те отходы, которые нельзя уже использовать в строительстве.

Производство древесных топливных брикетов в нашей стране все еще находится на начальной стадии развития. Хотя спрос на них постепенно растет не только среди обычных владельцев загородных домов, но и среди представителей крупных промышленных компаний.

В ситуации существенного роста цен на топливные ресурсы, производство топливных брикетов является не только привлекательной инициативой с точки зрения энергосбережения, но и прибыльный бизнес.

Топливные брикеты могут быть использованы для сжигания в котлах бытового и промышленного назначения, электростанциях, тепловых и электрических станциях, бытовых, водяных отопительных титановых железнодорожных вагонах и других системах сжигания, брикеты могут быть легко установлены на стандартных котлах вместо горелок на жидком и газообразном топливе при сохранении высокого уровня автоматизации.

Процесс изготовления не является сложным. В основном, все операции проводятся на специальном оборудовании. Поставщики предлагают разные линии, отличные друг от друга по мощности и цене.

Выбирая оборудование для производства топливных брикетов, в первую очередь мы начинаем с объема производства. Поскольку имеет место быть ограничение в финансах и объемах производства, а также ограничения в пределах сырьевой базы, остановим свой выбор на средней мощности линии, сначала используя минимальную нагрузку, соответствующую объемам собственного сырья и сырья, закупаемых у сельскохозяйственных предприятий Зеленогорска – ООО «Искра», Красноярского края - ООО «Агро альянс», а затем возможно увеличение производства за счет приобретенного сырья в других регионах и предприятиях. Расход соломы и шелухи на тонну готового продукта зависит от вида культуры и в среднем составляет 1,3 тонны.

Чтобы сэкономить на техническом оснащении, рассмотрим вариант лизинга. В этом случае тратить деньги на покупку оборудования не придется. Но при этом уровень ежемесячных расходов увеличится.

Цены на энергоносители постоянно растут. Поэтому многие предприятия и частные лица переходят на альтернативные виды топлива.

Потенциальные потребители: котельные, частные лица и промышленные предприятия.

Стоит отметить, что экобрикеты, например, в Европе, более популярны, чем в России. Сезон брикетов – с августа по февраль. Весной и летом цены как правило, снижают, так как наблюдается пониженный потребительский спрос.

Преимущества производства экодров:

1 Утилизация отходов (опилок лузги подсолнечника, риса, гречихи, льна, шелухи овса и др.).

2 Обеспечение качественными дровами как населения, так и промышленных предприятий, в том числе: коммунальных предприятий, асфальтобетонного производства, сельскохозяйственных заводов, птицефабрик и др. ведь любая компания, использующая твердое топливо для отопления помещений, пара, технологических нужд, может перейти на использование экодров.

Преимущества применения экодров:

Экодрова являются более экономичным, экологическим и удобным в применении топливом по сравнению с обычными дровам и углем. Так экодрова горят в 3-4 раза дольше обычных дров и дают более чем в 2 раза больше тепла, чем обычные дрова.

Возможность использования экодров практически для всех видов топок и котлов на твердом топливе, каминов, бань, саун, печей, мангалов и грилей.

При сгорании экодров почти не образуется зола и не выделяется сажа, поэтому нет необходимости в частой чистке зольников и дымоходных каналов.

При горении экодрова не выделяют дыма и угарного газа, поэтому данный вид топлива можно использовать без опасений на любой кухне, в помещении.

При отсутствии газоснабжения в отдаленных селах использование ЭКО-отопления является незаменимым топливом.

Удобство хранения. 1,25 кубометра экодров легко размещаются всего на 1 кв.м. площади.

Использование эко-топлива позволяет значительно снизить затраты на очистку и обслуживание котлов и печей. При этом значительно увеличивается срок службы оборудования. Стоимость отопления ЭКО-древесиной обычно намного ниже, чем с обычной древесиной или углем.

Конкурентами являются предприятия, производящие топливные брикеты как из соломы так и из дерева. Конкурентное преимущество в г. Зеленогорске будет абсолютное, так как аналогичного производства нет, поэтому войти на рынок будет достаточно просто. Основные конкуренты сосредоточены по Красноярскому краю:

- ООО "Тайга" производит топливные брикеты стандарта нестро, пини-кей, древесный угольный брикет. Р. Хакасия, г.Абакан, ул. Пушкина 100-74;

- ООО ПКП Стройбыт. Продажа строительных и отделочных материалов(Оптовая ,розничная). Производит пеллеты и топливные брикеты. г. Красноярск, ул. Гагарина, 105;

- «Самур» Топливные брикеты для печей, каминов, котлов и розжига угля, Красноярский край Красноярск, ул.Караульная 23 ;

- БиоТопливнаяКомпания. Занимается изготовлением линий производства топливных брикетов стандарта пини-кей. Производство линий находится в Красноярске. Также занимается оптовой продажей топливных брикетов пини-кей. Адрес 660075 Россия, г.Красноярск, ул. Железнодорожников 17 оф. 505

Стоимость топливных брикетов у конкурентов варьируется от 5 000 до

7 000 руб. за тонну продукции.

Покупка оборудования будет осуществляться у фирмы ООО «Новые технологии», г. Новосибирск [56]. Планируется приобретение мини завода по производству топливных брикетов, сырьем может служить опилки.. Средняя производительность составляет 520-600 кг/час, может достигать 750 кг/час, это зависит от требуемой плотности брикета. В комплектацию входит охладительный лоток, стол сортировщика, дозирующий бункер, шкаф управления. Обслуживание осуществляется одним оператором. Стоимость приобретаемого оборудования с НДС 1 490 000 руб. Стоимость оборудования без НДС 1 221 800 руб. Срок полезного использования 5 лет. Амортизация начисляется линейным методом. Аренда помещения не учитывается, так как имеется собственное помещение.

Доставка оборудования будет производиться еврофурой через транспортную компанию «Деловые линии». Стоимость доставки 32 000 руб.

Необходимо выбрать методы финансирования инвестиций. В настоящее время большинство малых предприятий не могут осуществлять крупные финансовые вложения не только в техническое обновление, а зачастую даже в простое воспроизводство своих мощностей. Собственные средства предприятия не в состоянии полностью покрыть такие расходы. В связи с чем, единственным реальным способом решения данной проблемы на малом предприятии является привлечение внешних источников финансирования. Классическим способом привлечения средств для малого предприятия является использование банковского кредита.

Однако изменения экономических условий хозяйствования и кризис вызывают необходимость внедрения других методов обновления материально-технической базы и модификации основных фондов различных отраслей деятельности. Одним из таких методов является лизинг.

Лизинг более гибкая форма кредитования, так как предприятие-арендатор и банк могут выбрать удобную для обеих сторон форму платежей,

которые к тому же не облагаются налогом. В настоящее время лизинг является широко распространённым видом правоотношений в экономике.

В приложении В рассмотрены возможные методы финансирования данного проекта. Так как при разработке политики привлечения заемных средств было выявлено, что дополнительное привлечение кредита приведет к снижению показателя ЭФР, следовательно привлечение заемных средств для предприятия нецелесообразно. Поэтому из предложенных вариантов финансирования проекта выбираем лизинг.

Условия инвестирования многих лизинговых компаний не приемлемы для нашего проекта, поскольку минимальная сумма заявки в разы превышает необходимую нам.

Наиболее приемлемыми вариантами лизинга являются условия компании «Эффект успеха» и Муниципальной лизинговой компании.

Приобретение оборудования в лизинг у компании «Эффект успеха» предполагает следующие условия: Стоимость имущества – 1490000 руб; Срок – 36 мес.; Аванс – 149000 руб. Переплата составит 504747 руб. (если на балансе лизингодателя), 344234 руб. (если на балансе лизингополучателя).

Муниципальная лизинговая компания привлекательна возможностью получения субсидии в размере 50% от ежемесячного удорожания из муниципального бюджета. При этом срок равен 36 месяцам, аванс – 149000 руб., переплата 625617 руб. При получении субсидии сумма переплаты сокращается до 312 808 рублей.

Для осуществления лизинговой сделки выберем компанию «Эффект успеха», так как сумма переплаты в двух вариантах почти одинакова.

Данная стратегия развития компании будет реализована в том случае, если будет достигнута эффективность при внедрении проекта производства бетона и принесет предприятию прибыль, которая может быть использована в качестве инвестиций в проект производства топливных брикетов. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий представлена в следующем пункте.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Предполагается в первую очередь осуществить проект производства бетона на предприятии, так как данный вариант развития является менее затратным, относительно альтернативного варианта производства топливных брикетов. Стоимость производственной линии будет составлять 559387 рублей. Для приготовления 1 м³ бетона требуется 13 кг цемента 3 литра воды и 4 кг щебня. Себестоимость 1 кг собственного цемента составляет 30 рублей, при том, что средняя закупочная стоимость 1 кг сырья составляет 42 руб.

Из расчета выработки – 100 м³ бетона, затраты будут составлять:

- цемент – 300 кг по 30 рублей;
- щебень – 500 кг по 60 рублей;

Первый год на производство сыра будет уходить 7% от общего количества произведенного цемента в месяц, остальная часть будет реализовываться по существующим направлением.

Необходимо принять в штат еще три сотрудника с соответствующей заработной платой: технолог – 20 000 рублей; грузчик – 17 000 рублей, рабочий – 12 000 рублей. Итого ФОТ на производство бетона: 49 000 рублей в месяц.

Установим прибыль изготовителя 15% от полной себестоимости.

Расчет калькуляции производства 100 м³ бетона представлен в таблице 37. Технологические мощности позволяют в сутки производить 1 т бетона.

Таблица 37 – Калькуляция себестоимости 100 м³ бетона в АО «МСУ - 75»
руб.

Наименование затрат	Значение
Материалы и сырье	125 280
Энергетические ресурсы	29298
Заработная плата с отчислениями	63700
Расходы на содержание оборудования	3500

Окончание таблицы 37

Наименование затрат	Значение
Общепроизводственные расходы	9800
Общехозяйственные расходы	4900
Итого производственная себестоимость	236 478
Прочие расходы	2364
Полная себестоимость	238 843

На производство одного кубометра сыра потребуется 238,8 руб. Отпускная цена будет составлять 274,6 руб. По максимальным мощностям оборудования возможно производить в сутки примерно 1 тонну бетона.

В таблице 38 представлено исчисление постоянных и переменных затрат на производство бетона на 1 м³ и на товарный выпуск за год при полной загрузке оборудования.

Таблица 38 – Расчет постоянных и переменных затрат на 1 м³ бетона АО «МСУ - 75»

руб.

Наименование затрат	Значение
Переменные издержки:	221,7
Материалы и сырье	125,2
Топливо-энергетические ресурсы	29,3
Основная зарплата производственных рабочих	49
Отчисление на соц. нужды	14,7
Расходы на содержание оборудования и износ инструмента	3,5
Постоянные издержки:	14,7
Общепроизводственные расходы	9,8
Общехозяйственные расходы	4,9
Итого затраты	238,8

Первое время планируется загрузка 80% от возможных мощностей оборудования. Для постепенного освоения рынка. Затем объемы выпуска планируется увеличить. Предполагаемые показатели цены и объемов продажи, а также выручка за планируемый период представлена в таблице 39. Цена продукции рассчитывается с учетом прогнозируемой инфляции 7%.

Таблица 39 – Показатели производства бетона в АО «МСУ - 75»

Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
Объем производства, кг	10 200	10800	11400
Себестоимость произведенного бетона	2 270 400	2522520	2761120
Цена продажи кг продукции	274,6	288,3	302,7
Выручка от реализации продукции	2800920	3113964	3451310,1

Из планового бюджета продаж видно, что в первый год выручка от производства бетона составит 2800920 руб.

Распределив затраты на постоянные и переменные, можно определить безубыточный объем производства продукции.

Точка безубыточности в стоимостном выражении:

$$T_{\min} = \frac{C_{\text{пост}}}{1 - C_{\text{пер}}/V}, \quad (9)$$

Где T_{\min} – точка безубыточности в стоимостном выражении;

$C_{\text{пост}}$ – постоянные затраты, руб./год;

$C_{\text{пер}}$ – переменные затраты руб./кг.

V – объем продаж;

$$T_{\min} = \frac{169344}{1 - 2171650/2800920} = 753760 \text{ руб.}$$

Точка безубыточности в натуральном выражении:

$$Q_{\min} = \frac{C_{\text{пост}}}{P_i - C_{\text{пер}}} \quad (10)$$

где, Q_{\min} – точка безубыточности в натуральном выражении;

$C_{\text{пост}}$ – постоянные затраты, руб./год;

P_i – цена единицы продукции, руб./кг

$$Q_{\min} = \frac{169344}{274,6 - 221,7} = 3206 \text{ кг}$$

Таким образом, безубыточность производства достигается после производства 3206 кг сыра.

Предполагаемый доход от производства сыра представлен в таблице 40.

Таблица 30 – Планируемый доход от производства бетона АО «МСУ - 75»
руб.

Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
Выручка от реализации продукции	2800920	3113964	3451310,1
Себестоимость	2 270 400	2522520	2761120
Маржинальный доход	530 520	591 444	690 190
Рентабельность продаж, %	19	20	22

Расчет дохода от продаж продемонстрировал положительный результат. В первый год производства доход предприятия составит 530,5 тыс. руб. при плановом объеме производства и реализации продукции. Это показывает прибыльность предлагаемого проекта. Тем роста выручки и дохода представлен на рисунке 16.

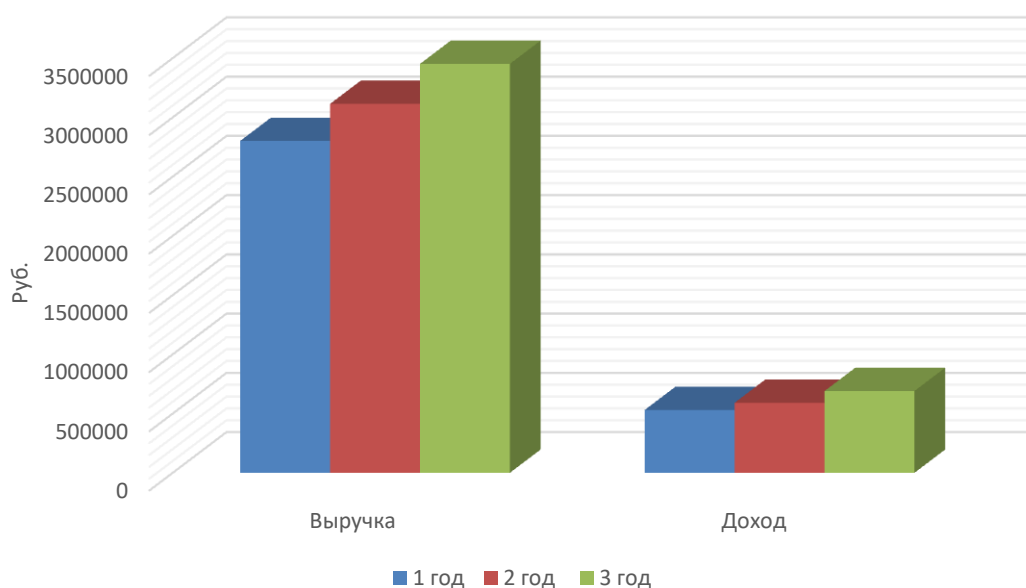


Рисунок 16 – Динамика выручки и дохода от производства бетона АО «МСУ - 75» в течение трех прогнозируемых лет, руб.

В первые месяцы можно реализовывать продукцию в регионе, где расположены производственные мощности. Затем, по мере увеличения объема выпускаемой продукции, можно будет увеличивать рынок сбыта в

других областях.

В основе классификации показателей экономической эффективности долгосрочных инвестиций лежит подразделение их на две главные группы:

1 Основанные на дисконтированных денежных потоках (чистая проведенная стоимость проекта, индекс рентабельности инвестиций, норма окупаемости инвестиций).

2 Основанные на показателях, при которых не учитывается фактор времени (срок окупаемости инвестиций).

Основными показателями, по которым оценим эффективность инвестиционного проекта, являются следующие:

- период окупаемости – PB ;
- дисконтированный период окупаемости – DPB ;
- чистый дисконтированный (приведенный) доход – NPV ;
- индекс доходности – PI .

Оценка инвестиционной привлекательности проектов, связанных с использованием, как правило, всей системы показателей. Это связано с тем, что каждый метод имеет ряд недостатков, которые исключаются при расчете других директив. Экономическое содержание каждого индекса меняется. Таким образом, мы получаем информацию о различных сторонах инвестиционного проекта, поэтому только совокупность расчетов позволит принять правильное инвестиционное решение.

Данные инвестиционного проекта приведены в таблице 31. Коэффициент дисконтирования выбран по методике расчета ставки дисконтирования Я. Хонко по различным классам инвестиций. В данном проекте используем класс «разработка новых проектов», ставка дисконтирования по которому составляет 15% [23].

Таблица 31 – Инвестиционный проект производства бетона для АО «МСУ - 75»

руб.

Год	Инвестиции	Эксплуатационные затраты	Доходы	Чистый результат	Кумулятивный чистый результат	Коэффициент дисконтирования
0	559387			-559 387	-559 387	1
1		2 270 400	2800920	530 520	-28 867	0,869
2		2522520	3113964	591 444	562 577	0,756
3		2761120	3451310	690 190	1 352 767	0,658

Чистая приведенная стоимость, чистый дисконтированный доход (NPV): интегральный показатель, отображающий альтернативную стоимость проекта на дату оценки. Определяется путем дисконтирования будущих поступлений и расходов по проекту к текущему времени по ставке дисконта.

Формула для расчета:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (11)$$

где n - срок действия проекта;

CF_t – ожидаемый приток (отток) денежных средств за период t, определяемый как разность между суммарными выгодами за период t и суммарными затратами за период t;

R – ставка дисконтирования.

Величина NPV по проекту зависит не только от суммы затрат и распределения потока доходов во времени. На результаты существенно влияет применяемая ставка дисконтирования.

Показатель NPV является одним из самых распространенных критериев оценки инвестиционных проектов.

Таблица 32 – Чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта АО «МСУ - 75»

руб.

Период	Приведенная стоимость чистого результата	Кумулятивный дисконтированный чистый результат
0	-559387	-559387
1	461021,8	-98365,1
2	447131,6	348766,5
3	519945	868711,6
	NPV = 868711,6	

Если $NPV > 0$, то проект можно считать эффективным. Чистый дисконтированный доход за 3 года составил 868711,6 руб., что говорит о том, что согласно данному показателю проект стоит принять.

Метод расчета индекса доходности позволяет определить доход на единицу затрат. Считается, что результаты применения данного метода уточняют результаты применения метода чистой текущей стоимости. Показатель рентабельности представляет собой отношение текущей стоимости денежных потоков, генерируемых проектом, к общей сумме первоначальных инвестиций.

$$PI = \frac{\text{Сумма притоков}}{\text{Сумма оттоков}} ; \quad (12)$$

$$PI = \frac{1428101}{559387} = 2,2$$

Так как $PI > 1$, а именно 2,2, значит проект эффективен, единица затрат приносит 2,2 единицы дохода.

Таблица 33 – Расчет чистого результата инвестиционного проекта производства бетона АО «МСУ - 75»

руб.

Период	Чистый результат	Кумулятивный чистый результат
0	-559 387	-559 387
1	530 520	-28 867
2	591 444	562 577
3	690 190	1 352 767

Рассчитаем период окупаемости (РВР) определяется на основе кумулятивного денежного потока, как ожидаемое число лет, в течение которых будут возмещены изначальные инвестиции (Таблица 35).

$$РВР = A + \frac{|B|}{D}, \quad (13)$$

где А – период, в котором наблюдается последний отрицательный чистый денежный поток;

В – кумулятивный чистый результат до смены знака;

Д – чистый результат, посредством которого сменился знак.

$$РВР = 1 + \frac{28867}{591444} = 1,04$$

Срок окупаемости инвестиций составит 1 год.

Далее рассмотрим дисконтированный период окупаемости (ДРВР). Определяется на основе кумулятивного дисконтированного денежного потока, как ожидаемое число лет, в течение которых будут возмещены изначальные инвестиции.

$$ДРВР = A + \frac{|B|}{D}, \quad (14)$$

где А – период, в котором наблюдается последний отрицательный дисконтированный чистый денежный поток;

В – величина последнего отрицательного элемента кумулятивного дисконтированного чистого денежного потока;

Д – дисконтированный чистый результат, посредством которого сменился знак.

$$ДРВР = 1 + \frac{98365,12}{447131,66} = 1,2$$

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций составит 1 год 2 месяца.

Период, реально необходимый для возмещения инвестированной суммы, с учетом фактора времени, на 2 месяца дольше срока, определенного простым методом.

Для оценки эффективности предлагаемой стратегии для АО «МСУ - 75» составим прогнозный отчет о финансовых результатах (Таблица 35).

Таблица 35 – Прогнозный отчет о финансовых результатах АО «МСУ - 75»

тыс.руб.

Показатель	2016	Прогноз 2017	Изменение (+/-)
Выручка от продажи товаров	42 661	45 176	2 515
Себестоимость проданных товаров	30377	32457	2 080
Прибыль от продаж	12 284	12 719	435
Проценты к уплате	727	727	0
Прочие доходы	9 343	9 343	0
Прочие расходы	20682	20682	0
Прибыль до налогообложения	218	653	435
Текущий налог на прибыль	-	-	-
Прочее	126	13,08	-113
Чистая прибыль	92	640	548

Согласно аналитическому отчету о финансовых результатах можно сделать следующие выводы, что в сравнении с фактическим периодом, суммарный объем выручки в прогнозируемом периоде увеличился на 2515 тыс.руб. и составил 45176 тыс.руб. Чистая прибыль увеличилась на 548 тыс.руб. и составила 640 тыс.руб. Это является положительной тенденцией развития предприятия.

В рамках развития АО «МСУ - 75» предполагается, что за счет чистой прибыли, полученной в ходе реализации производства бетона можно реализовать инвестиционный проект по производству топливных брикетов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной целью, а именно, разработка стратегии развития предприятия АО «МСУ - 75», были решены следующие задачи:

- исследованы тенденции, проблемы и перспективы развития строительного комплекса России и Сибирского Федерального округа;
- проанализирована внешняя и внутренняя среда АО «МСУ - 75»;
- проведена оценка существующей финансовой стратегии АО «МСУ - 75»;
- выявлены возможные стратегические альтернативы для АО «МСУ - 75»;
- проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий по развитию АО «МСУ - 75».

В современной экономике финансовая стратегия предприятия играет определяющую роль в обеспечении эффективности финансовой деятельности предприятия, поскольку направлена на ее основные сферы: привлечение и использование финансовых ресурсов, координацию их потоков, что, в конечном счете, обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников. Финансовая стратегия является мощным инструментом достижения приоритетных финансовых целей предприятия и его собственников. Степень эффективности финансовой стратегии зависит от правильности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, влияющих на компании.

При решении задачи исследования тенденций, проблем и перспектив развития строительного комплекса России и Сибирского Федерального округа показано, что строительная отрасль Российской Федерации демонстрирует разнонаправленные тенденции. Данные выборочных обследований строительных организаций позволяют проследить тенденцию увеличения значимости почти всех факторов к первому кварталу 2018 года. Наиболее ограничивающим фактором развития строительной отрасли

является высокий уровень налогов.

При решении задач оценки существующей финансовой стратегии АО «МСУ-75» было выявлено, что прибыль предприятия и его финансовая устойчивость демонстрируют отрицательную динамику. На данный момент предприятие находится в неустойчивом финансовом положении, но с возможностью ее восстановления. При этом проанализировав политику привлечения заемных средств предприятия, было выявлено, что предприятие не может привлекать кредит. Предприятие имеет низкий уровень рентабельности активов, поэтому привлекать заемные средства для него нецелесообразно.

При решении задачи выявления возможных стратегических альтернатив для АО «МСУ - 75», был сделан вывод, что необходимо следовать стратегии роста, расширять ассортимент товаров и диверсифицировать продукцию предприятия. При этом предложено несколько вариантов возможного развития, основанных на результатах анализа внешней и внутренней среды предприятия. Развитие предприятия связано с увеличением объемов производства текущих продуктов, насыщением уже имеющихся рынков сбыта и освоением новых, освоением новых видов продуктов. Основными мероприятиями были выбраны производство бетона и топливных брикетов на предприятии.

Ориентируясь на стратегию роста, предприятие должно иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития деятельности. Стратегия роста требует финансовой поддержки, следовательно общей стратегии развития должна соответствовать его финансовая стратегия, исходя из которой была разработана инвестиционная политика.

Выбранным направлением инвестирования является производство бетона на предприятии. Для данного предприятия это является перспективным направлением, так как уже имеется собственная сырьевая

база. В силу отсутствия возможности привлечения кредита, предполагается инвестирование данного проекта собственником компании.

Чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта по производству сыра составила 868711,6 руб., она больше 0, значит, инвестиции в проект экономически эффективны. Срок окупаемости данного проекта равен 1 году.

При решении задачи оценки эффекта предлагаемых мероприятий по развитию АО «МСУ-75», было выявлено, что предлагаемый проект по производству бетона улучшает финансовые показатели предприятия. Эту тенденцию демонстрирует рост прибыли предприятия. За счет чего может быть реализовано следующее мероприятие в рамках стратегии диверсифицированного роста – производство топливных брикетов. Цель проекта заключается в том, чтобы из практически бесплатного сырья, произвести продукцию. При этом появляется возможность с одной стороны ввести в энергетический баланс отходы, а с другой – улучшить экологическую обстановку.

Таким образом, задачи решены, цель достигнута – после внедрения предложенных мероприятий, прибыль предприятия увеличится, что даст возможность для осуществления следующих перспективных стратегий.

В ходе написания данной работы был изложен материал, описывающий сущность, методы, информационную базу финансового и стратегического анализа, а также представлена методика расчета показателей анализа с использованием настоящих данных предприятия АО «МСУ - 75».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Организация ЗАО "МСУ-75" [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/38740>
- 2 Руководство [Электронный ресурс] / 2018. - Режим доступа: <http://www.msu-75.ru/index.php/layout/rukovodstvo>
- 3 Отделы [Электронный ресурс] / 2018. - Режим доступа: <http://www.msu-75.ru/index.php/layout/otdel>
- 4 Обзор рынка: строительная отрасль [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-stroitel'nogo-rynka/>
- 5 Какова структура ВВП России? [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: https://investbrothers.ru/2017/01/26/kakova_struktura_vvp_rossii/
- 6 Доля строительства в ВВП [Электронный ресурс] / 2016. - Режим доступа: <https://deloros.ru/assets/files/zima2015-2016/publikaciya-dolya-v-vvp.pdf>
- 7 Самые крупные строительные компании России: рейтинг – 2016 [Электронный ресурс] / 2016. - Режим доступа: <http://top-rf.ru/business/159-samye-krupnye-stroitelnye-kompanii-rossii-spisok.html>
- 8 Строительство [Электронный ресурс] / 2018. - Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/#
- 9 Зарплата строителя [Электронный ресурс] / 2018. - Режим доступа: <http://www.proprof.ru/stati/careera/pro-zarplatu/zarplata-stroitel'ya>
- 10 Строительные компании Зеленогорска [Электронный ресурс] / 2018. - Режим доступа: <http://list.waymarket.ru/zelenogorsk-krasnoyarskiy.html>
- 11 Особенности формирования и функционирования различных строительных предприятий <http://naloggi.ru/index.php?page=content&subpage=s&r=12&p=35&s=45>

12 Состояние и перспективы строительной отрасли РФ в 2016 – 2017 гг. [Электронный ресурс] / 2016. - Режим доступа: <http://www.indexbox.ru/news/sostojanie-i-Perspektivy-stroitelnoj-otrasli-rf/>

13 2016: Рост строительной отрасли набирает обороты в глобальных масштабах [Электронный ресурс] / 2016. - Режим доступа: <http://www.stroysmi.ru/novosti/2016-rost-stroitelnoj-otrasli-nabiraet-oboroty-v-globalnyh-masshtabah/>

14 Как начать свой ремонтный бизнес. Подробная инструкция [Электронный ресурс] / 2015. - Режим доступа: <http://iqreview.ru/business/repair-and-furnish-apartments/>

15 Строительные компании Красноярска и Красноярского края [Электронный ресурс] / 2018. - Режим доступа: <http://postroydom.com/katalog-kompaniy/stroitelnye-kompanii-krasnoyarska/page/2/>

16 Отчетность АО «МСУ-75» [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1022401484698_2453007248_ZAO-MSU-75/balance

17 Политика в области качества [Электронный ресурс] / 2016. - Режим доступа: <http://www.msu-75.ru/index.php/proizvodstvennyye-moshchnosti>

18 АО "МСУ-75" [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1022401484698_2453007248_ZAO-MSU-75

19 Строительная отрасль в масштабах края [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: <http://idrenome.ru/content/view/Stroitelnaya-otrasl-v-masshtabah-kraja>

20 Строительная отрасль: итоги и перспективы [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: <http://www.cntd.ru/1000005571.html>

21 Бригхэм Ю.Ф. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс/Ю.Ф. Бригхэм – С-Пб.: Питер, 2010. – 256 с.

- 22 Брусов П.Н. Финансовый менеджмент : финансовое планирование : учебное пособие для студентов по специальности «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. - Второе издание, стереотипное. - Москва : КНОРУС, 2013. - 226 с.
- 23 Бухгалтерский баланс АО «МСУ - 75» на 31 декабря 2016 года
- 24 Воронина М.В. Финансовый менеджмент: учебник для студентов вузов по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент» / М.В. Воронина. – Москва: Дашков и К, 2015. – 397 с.
- 25 Выбор стратегии развития предприятия, научный журнал «Российское предпринимательство» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/8558/>
- 26 Гениберг Т.В., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы: Сборник научных трудов / Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России - Москва, 2012 г
- 27 Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити, 2012 – 271с.
- 28 Говорина О.В. Финансовый менеджмент: учебно-методическое пособие/ О.В. Говорина – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2012. – 32 с.
- 29 Голикова Г.В. Управленческая экономика: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению Экономика (квалификация (степень) "магистр") / Г. В. Голикова - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 216 с.
- 30 Горбатов А.В., Тютин Д.В., Состояние строительного комплекса России [Статья] // «Вестник науки и образования Северо-Запада России». 2015, Т. 1, № 4
- 31 Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике: учебное пособие / А. В. Грачев. - 3-е издание, переработанное. - Москва: Дело и Сервис, 2010. - 396 с.

- 32 Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров/ Т. И. Григорьева ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - М. : Юрайт, 2012. - 462 с.
- 33 Долгов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – ФЛИНТА, МПСИ, 2011. 277 с.
- 34 Журнал «Сибирь», выпуск январь-февраль 2016, №112-113
- 35 Иванов И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник: для студентов высших учебных заведений по направлению подготовки «Менеджмент» / И. Н. Иванов. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 346 с.
- 36 Илышева Н.Н. Анализ финансовой отчетности: учебник / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов.– М.: Финансы и статистика. - ИНФРА-М - 2011.– 480 с.
- 37 Информационный справочник о мерах и направлениях государственной поддержки строительного комплекса РФ [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.gp.specagro.ru/>
- 38 Кириченко, Татьяна Витальевна. Финансовый менеджмент: учебник / Т. В. Кириченко. - Москва : Дашков и К°, 2013. – 484 с.
- 39 Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие /В.Г. Когденко – Москва, 2011
- 40 Комитет ТПП РФ по развитию строительного комплекса. Аналитическая записка о состоянии строительного комплекса Российской Федерации – Москва, 2014. – 35с.
- 41 Коротаев А.Ю. Россия запретила импорт в ответ на санкции [Электронный ресурс]: / А.Ю. Коротаев // ИТАР-ТАСС от 2014-08-07 – Режим досупа: <http://tass.ru/ekonomika/1367515>
- 42 Костина Р.В. Финансовые стратегии компаний : учебное пособие / Р. В. Костина, А. И. Уколов. - Москва : Директ-Медиа, 2014. - 741 с.

43 Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Котлер Ф., Бергер Р., Бекхофф Н. - М.: Альпина Паблишер, 2012.144с.

44 Краевая государственная газета «Наш Красноярский край» от 04.03.2015 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://gnkk.ru/>

45 Красноярский край в цифрах в 2015 году [Электронный ресурс]: Краткий статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

46 Куприянова Л.М. Финансовый анализ: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по направлению подготовки «Менеджмент» / Л. М. Куприянова. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 155 с.

47 Лытнев О.Н. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / О. Н. Лытнев. - Москва : Директ-Медиа, 2014. - 324 с.

48 Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1. С. 21.

49 Министерство Красноярского края [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://krasstruy.ru/>

50 Строительство в Российской Федерации [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/>

51 Москвина А.В. Анализ и оценка экономического потенциала предприятия. Методические указания к лабораторной работе по курсу «Финансовый анализ» для студентов экономических специальностей // А.В. Москвина. - СФУ. – Красноярск.- 2010. - 17с.

52 Муниципальная лизинговая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://leasing.abakan.ru/>

53 О внесении изменений в Закон края «О государственной поддержке субъектов строительного комплекса края» [Электронный ресурс]: Закон Красноярского края от 19.03.2015 № 8-3246 //Администрация

Губернатора Красноярского края - Режим доступа:
<http://www.zakon.krskstate.ru/>

54 О Государственной программе развития отрасли регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы[Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. N 717 // Информационно-правовой портал «Гарант»- Режим доступа: <http://base.garant.ru/>

55 О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 6 августа 2014 г. N 560 // Официальный сайт Президента России (6 августа 2014) – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/>

56 О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 7 августа 2014 г. N 778 // Официальный сайт Президента России (6 августа 2014) – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

57 О строительстве [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. N 264-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

58 О состоянии строительной отрасли Красноярского края в 2015 году [Электронный ресурс]: Статистический бюллетень // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>

59 Об изменениях в факторах роста строительства [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 19.12. 2014 г. N 1421 // Информационно-правовой портал «Гарант»- Режим доступа: <http://base.garant.ru/>

60 Отчет о финансовых результатах АО «МСУ-75» за 12 месяцев 2015 года

- 61 Официальные сетевые ресурсы Президента России [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://kremlin.ru/>
- 62 Официальный сайт ВТБ24 Лизинг. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://vtb24leasing.ru/>
- 63 Официальный сайт ОАО «Бетон» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://oao-beto.ru/>
- 64 Официальный сайт ООО «Новые технологии» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://albrus.ru/>
- 65 Официальный сайт полномочного представителя Президента России в Сибирском федеральном округе [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://sfo.gov.ru/okrug/>
- 66 Пятов М.Л. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие для использования в учебном процессе по направлению «Экономика» / М. Л. Пятов, Н. А. Соколова. - Москва: Бухгалтерский учет, 2011. - 350 с.
- 67 Ровенских, Валентина Анатольевна. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебник для студентов высших учебных заведений / В. А. Ровенских, И. А. Слабинская. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 364 с.
- 68 Россия в цифрах, 2015 [Электронный ресурс]: //Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
- 69 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учебник / Г. В. Савицкая. - Москва : ИНФРА-М, 2011. - 653с.
- 70 Семёнов В.А., Прудников А.Н. Аналитическая записка о состоянии строительного комплекса Российской Федерации, Комитет ТПП РФ по развитию строительного комплекса г. Москва, 2015
- 71 Сибновости. Фермеры Красноярского края смогут повысить свой профессионализм [Электронный ресурс]: / Sibnovosti.ru //«Сибирское Агентство Новостей»: Новости России, Сибирского федерального округа, Красноярского края, Красноярска – Режим доступа: <http://krsk.sibnovosti.ru/society/288014-fermery-krasnoyarskogo-kraya-smogut-povysit-svoyu-professionalizm>

72 Социально-экономическое положение Красноярского края 2015 года Доклад, № 1.37.1: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю – Красноярск, 2015. – 121с.

73 СТО 4.2–07–2014 Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности– Введен приказом от 30 декабря 2013 г. № 1520 – Красноярск : ИПК СФУ, 2014. – 60 с.

74 ТААС, Информационное агентство России [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika>

75 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Хакасия [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://hakasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/hakasstat/ru/

76 Толкачева Н. А. Финансовый менеджмент: курс лекций / Н. А. Толкачева. - Москва : Директ-Медиа, 2014. - 144 с.

77 Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2012. — 928 с.

78 Торгово-промышленная палата Российской Федерации [Электронный ресурс]: Торгово-промышленная палата Российской Федерации - Режим доступа: <http://tpprf.ru/ru/>

79 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

80 Федеральная Таможенная Служба России [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.customs.ru/>

81 Федеральная целевая программа «Устойчивое развитие территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 15 июля 2013 г. № 598// Официальный интернет портал Министерства Российской Федерации – Режим доступа <http://www.mcx.ru>

82 Хари́на А.В. РФ поможет краю деньгами для развитие животноводства [Электронный ресурс]: / А.В. Хари́на // Бизнес-портал «Деловой квартал» от 16.04.2015 – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/minselhoz-rf-pomozhet-krayu-dengami-dlya-razvitiye-zhivotnovodstva-236936916>

83 Экономика и финансы / журнал «Кредит»– Москва, 2015. – 52с.

84 Электронный журнал «Инвестор» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.ainvestor.ru/>

85 Эффективность экономики России [Электронный ресурс]: Статистический бюллетень // Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru>